

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Програми розвитку персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу**

Студента 3 курсу, 8-с групи  
спеціальності  
241 «Готельно-ресторанна справа»  
освітньої програми  
«Готельно-ресторанна справа»

Горіла (Гороховська)  
Дарія Олександрівна

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Мельниченко  
Світлана  
Володимирівна

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доц.

Расулова  
Алла  
Миколаївна

**Київ 2023**

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. \_\_\_\_\_

М.Г. Бойко

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

2022 р.

**ЗАВДАННЯ**

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

***Горілій (Гороховській) Дарії Олександрівні****(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Програми розвитку персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 27 січня 2023 р.

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

*Мета роботи* розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад удосконалення програми розвитку персоналу підприємства ресторанного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процеси розвитку персоналу на підприємстві ресторанного господарства.

*Предмет дослідження* – методичні та практичні підходи до удосконалення програми розвитку персоналу підприємства ресторанного бізнесу.

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

##### **ВСТУП**

##### **РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН», М. КИЇВ**

1.1. Оцінка програм розвитку персоналу підприємства

1.2. Дослідження впливу програм розвитку персоналу на результати роботи підприємства

##### **РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН», М. КИЇВ**

2.1. Інноваційні підходи до розвитку персоналу

2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих програм розвитку персоналу

##### **ВИСНОВКИ**

##### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

##### **ДОДАТКИ**

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

**5. Календарний план виконання роботи:**

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	07.10.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	21.01.2023 р.- 27.01.2023 р.	27.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	26.01.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н, проф.

\_\_\_\_\_ (підпис)

**С.В. Мельниченко**

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

\_\_\_\_\_ (підпис)

**А.М. Расулова**

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Д.О. Горіла**

**(Гороховська)**

(ініціали, прізвище)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Роботу виконано на актуальну тему, оскільки від результатів роботи працівників залежить задоволеність споживачів у наданих послугах та реалізованій продукції.

У випусковій кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні та інтернет джерела. Проведено аналіз основних результатів діяльності ресторану «Домінос Піцца Юкрейн», здійснено оцінку діючих програм розвитку персоналу в ресторані «Домінос Піцца Юкрейн», виявлено позитивні та негативні сторони.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення програм розвитку персоналу в ресторані та обґрунтовано запропоновані заходи.

Випускна кваліфікаційна робота відповідає вимогам і може бути рекомендована до захисту в екзаменаційній комісії.

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ **С.В. Мельниченко**

(підпис, дата)

## 11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_ **Горілої (Гороховської) Д.О.**

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми

\_\_\_\_\_ **А.М. Расулова**

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **М.Г. Бойко**

(ініціали, прізвище)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН», М. КИЇВ .....	9
1.1. Оцінка програм розвитку персоналу підприємства .....	9
1.2. Дослідження впливу програм розвитку персоналу на результати роботи підприємства .....	16
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН», М. КИЇВ .....	23
2.1. Інноваційні підходи до розвитку персоналу .....	23
2.3 Обґрунтування ефективності запропонованих програм розвитку персоналу .....	30
ВИСНОВКИ .....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	38

**Актуальність теми.** Ведення власного бізнесу в індустрії HoReCa завжди є великим викликом. Як часто помічають власники гастрономічних закладів, проблема полягає не стільки в пошуку клієнтів, скільки в співробітниках, особливо в тих, хто відповідає очікуванням, є компетентним, відданим і професійним. І саме від персоналу багато в чому залежить успіх закладу. Ось чому так важливо серйозно ставитися до інвестицій у співробітника та розвитку персоналу ресторану. Йдеться не лише про те, щоб забезпечити працівникам справедливу оплату праці, заохочувальні бонуси чи хороші умови праці. У нинішній ситуації на ринку програми розвитку персоналу та хороше навчання, що підвищує компетенцію нинішнього персоналу, буде більш корисним, ніж пошуки ідеального працівника.

**Рівень дослідженості теми.** Наукові розробки, присвячені дослідженню особливостей розвитку персоналу у підприємствах ресторанного бізнесу, належать таким вітчизняним науковцям, як Борщ В. І. [3], Белякова В.В. [3], Гетьман О. О. [5], Гонтюк В.А. [6], Дашко І. М. [7], Котельникова Ю. М. [10], Лазоренко Л.В. [11], Серьогін С.М., Шаповал О. А. [27], Шкільняк М. М. [28], Шура Н.О. [29] та іншим. Однак, стверджувати про цілковите вирішення питання, навіть за наявності значної кількості наукових розробок, не можна. Це ще раз підкреслює актуальність та важливість теми дослідження.

**Мета роботи** розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад удосконалення програми розвитку персоналу підприємства ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- надати оцінку програм розвитку персоналу підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»;
- провести дослідження впливу програм розвитку персоналу на результати роботи підприємства;

- розробити інноваційні підходи до розвитку персоналу;
- обґрунтувати ефективність запропонованих програм розвитку персоналу

**Об'єкт дослідження** – процеси розвитку персоналу на підприємстві ресторанного господарства.

**Предмет дослідження** – методичні та практичні підходи до удосконалення програми розвитку персоналу підприємства ресторанного бізнесу.

**Методи дослідження.** У роботі використані такі способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників діяльності ресторану, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу. Для виявлення тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства та систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

**Інформаційна база.** Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність ресторану «ДОМІНОС ПІЩА».

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для впровадження програм розвитку персоналу у підприємствах ресторанного господарства.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 31 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 33 стор., на яких представлено 11 таблиць та 9 рисунків.



## РОЗДІЛ 1.

### АНАЛІЗ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН», М. КИЇВ

#### 1.1. Оцінка програм розвитку персоналу підприємства

Domino's Pizza, Inc. – американська мережа піцерій, що працює на міжнародному ринку. Компанія була заснована в 1960 році і має штаб-квартиру в Енн-Арбор, штат Мічиган. Основним продуктом, який пропонує Domino's Pizza, є піца, але в пропозиції також є інші страви, закуски та десерти. В діяльність компанії входить доставка замовлень замовнику.

Перша «Domino's Pizza» відкрилася в Україні 8 жовтня 2010 року в історичному центрі м. Києва, на Подолі.

Насьогодні організаційно-правова форма ресторану Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінос Піцца Юкрейн» (Додаток А).

Станом на грудень 2021 року мережа має 59 піцерій в Україні та представлена в таких містах, як: Київ, Одеса, Львів, Бровари, Ірпінь, Вишневе та Вінниця.

В українському меню ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» представлено понад 20 різновидів піци. Також споживачам пропонують салати, закуски, десерти та напої. «Domino's Pizza» Україна гарантує доставку замовлення за 30 хвилин [31].

ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» виконує такі функції:

- 1) виробництво харчової продукції (піци) включає проектування і розробку асортименту продукції (меню), планування і розробку технологічного процесу (технологічні карти), а також виробництво власної продукції;
- 2) реалізація харчової продукції (піци) включає продаж як самостійно виробленої харчової продукції (піци), так і покупних (алкогольні напої);
- 3) організація споживання їжі у залі обслуговування включає самообслуговування та обслуговування офіціантами;
- 4) організація дозвілля гостей піцерії включає організацію музичного

супроводу, концертних програм, тематичних заходів, конкурсів, акцій.

Існують деякі особливості роботи ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»:

- 1) обмежені терміни реалізації кулінарної продукції (необхідне дотримання норм та термінів зберігання відповідно до санітарних правил);
- 2) для різних видів продукції потрібне різне обладнання для зберігання та приготування (окремі холодильники, дошки та ін.);
- 3) різноманітність асортименту залежить від попиту та цільових груп споживачів. Враховується вік та доходи споживачів, національний склад та інші фактори;
- 4) попит на продукцію залежить від пори року (холодні чи гарячі страви), днів тижня, часу доби (сніданок, обід чи вечеря).

ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» організовує виробництво та реалізацію продукції харчування (піци), а також обслуговують споживачів у власному залі та на винос (доставка).

Ресторани ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» винаймає приміщення для проведення діяльності, при цьому обладнання для виробництва продукції, холодильне обладнання є на 48% зношене в 2021 році (таблиця 1.1).

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що рентабельність основних фондів на підприємстві в 2021 році збільшилася на 0,16 (або 16%) у порівнянні з 2019 роком. Зменшення рентабельності основних фондів в 2020 році пов'язане із збитковістю підприємства в 2020 році у зв'язку з пандемією. Фондовіддача в 2021 році в порівнянні з 2020 роком виросла на 0,73 тис. грн. (на 17,98%), тобто зросла сума продажу, що отримує підприємство з 1 грн. коштів, вкладених в основні засоби.

Негативним є зростання коефіцієнту зносу з 0,34 в 2019 році до 0,48 в 2021 році, тобто основні засоби майже на половину зношені та потребують оновлення.

Отже, основні фонди на підприємстві ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» використовуються ефективно та рентабельно, але при цьому потребує оновлення.

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів  
ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»**

Показник	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Сума нарахованої амортизації, тис.грн.	66820	92225	101235	25405	9010	38,02	9,77
Первісна вартість основних засобів, тис.грн.	195753	212011	212011	16258	0	8,31	0,00
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	128933	119786	110776	-9147	-9010	-7,09	-7,52
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	128933	124359,5	115281	-4573,5	9078,5	-3,55	-7,30
Коефіцієнт зносу (Кзн)	0,34	0,44	0,48	0,1	0,0	27,4	9,77
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	2276	-49235	20262	-51511	69497	-2263,22	-141,15
Фондорентабельність (Фр)	0,02	-0,40	0,18	-0,41	0,57	-2342,78	-144,39
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	468465	506578	554012	38113	47434	8,14	9,36
Фондовіддача основних засобів (Фв)	3,63	4,07	4,81	0,44	0,73	12,11	17,98

*Джерело: складено автором*

Сервіс у ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» – це послідовність дій персоналу від зустрічі гостя до його виходу із закладу. Сюди ж входять поведінкові моделі поведінки, комунікаційні орієнтири, навіть міміка та жести. Тут немає чітких правил, вибір інструментів залежить від очікувань публіки та концепції бізнесу.

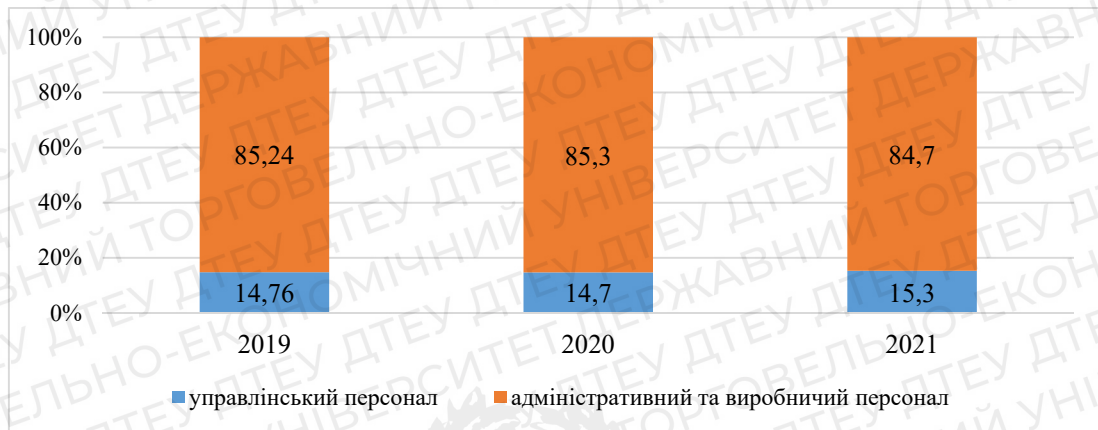
Слід зазначити, що в 2020 році чисельність персоналу скоротилась з 420 осіб до 326 осіб, на що вплинула пандемія. В 2021 році чисельність персоналу була на рівні 412 осіб (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

**Структура персоналу ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2019-2021 рр. за категоріями, осіб**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Середньоспиксова чисельність персоналу	420	326	412	-94	86	-22,4	26,4
в т.ч.:							
– управлінський персонал	62	48	63	-14	15	-22,6	31,3
– адміністративний та виробничий персонал	358	278	349	-80	71	-22,3	25,5

В структурі персоналу в 2021 році 15,29 % становив управлінський персонал.



**Рис. 1.1. Структура персоналу ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2019-2021 рр. за категоріями, %**

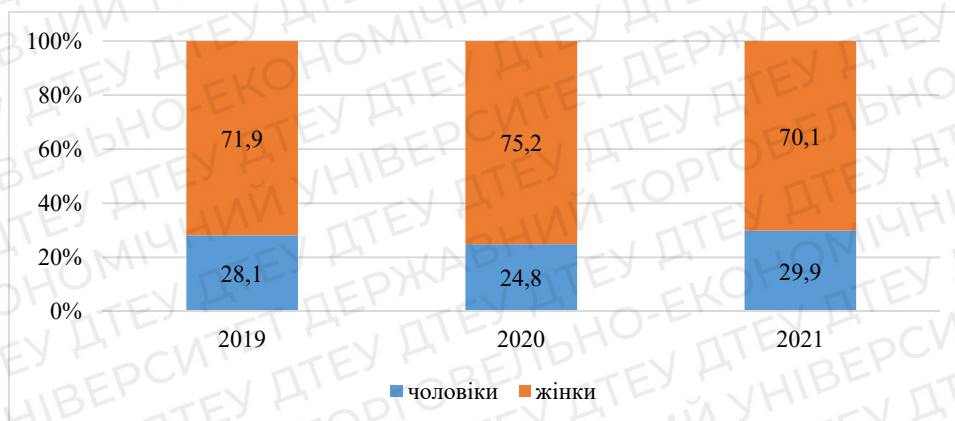
Чисельність жінок в складі працівників ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2021 році була більше на 44 осіб ніж в 2020 році (таблиця 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Структура персоналу ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2019-2021 рр. за статевою структурою, осіб**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Всього працівників	420	326	412	-94	86	-22,4	26,4
з них:							
– чоловіки	118	81	123	-37	42	-31,4	51,9
– жінки	302	245	289	-57	44	-18,9	18,0

70,1% працівників ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2021 році були жіночої статі (таблиця 1.2)



**Рис.1.2. Структура персоналу ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2019-2021 рр. за статевою структурою, %**

В 2021 році чисельність осіб віком до 30 років виросла на 19,5% в порівнянні з 2020 роком, а осіб віком 46-55 років на 59,78% більше (таблиця 1.4).

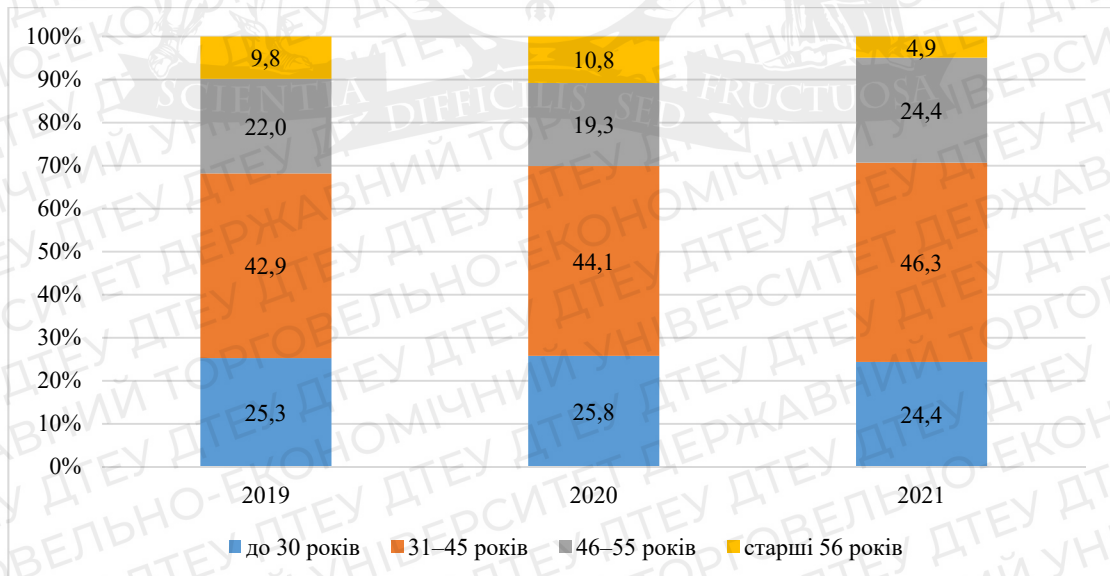
Таблиця 1.4

**Структура персоналу ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2019-2021 рр.  
за віковою структурою, осіб**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Всього працівників	420	326	412	-94	86	-22,4	26,4
з них:							
до 30 років	106	84	101	-22	16	-20,8	19,5
31–45 років	180	144	191	-36	47	-20,21	32,69
46–55 років	92	63	101	-29	38	-31,91	59,78
старші 56 років	41	35	20	-6	-15	-14,46	-42,66

Джерело: складено автором

46,3% працюючих ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2021 році віком 31-45 (рисунок 1.3).



**Рис.1.3. Структура персоналу ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2019-2021 рр. за віковою структурою, %**

Джерело: складено автором

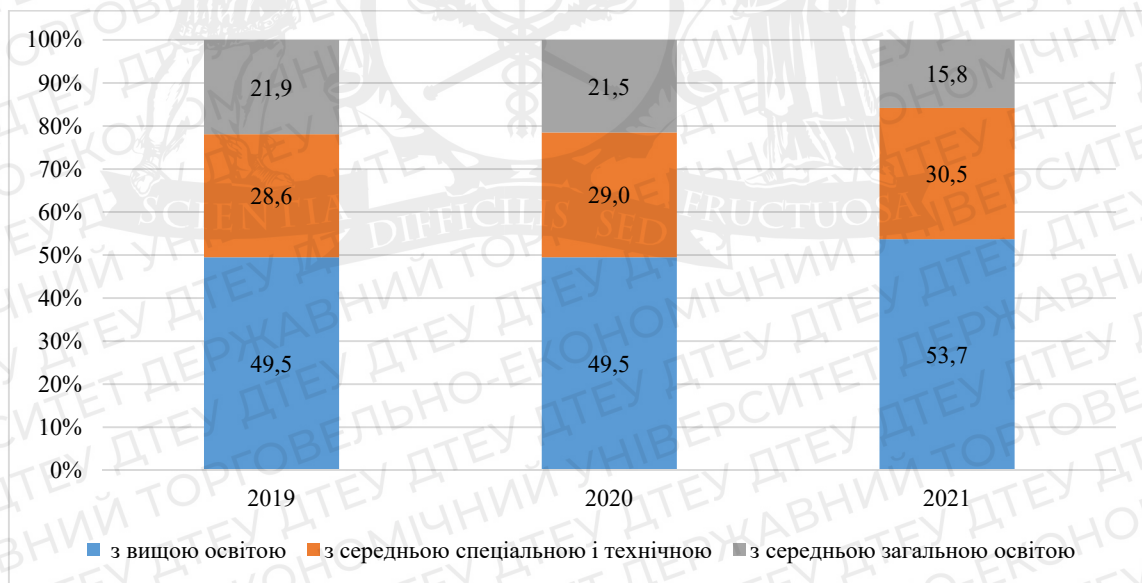
В 2021 році на 60 осіб було більше з вищою освітою ніж в 2020 році, і на 31 осіб з середньою спеціальною і технічною освітою (таблиця 1.5).

**Структура персоналу ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2019-2021 рр.  
за рівнем освіти, осіб**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Всього працівників	420	326	412	-94	86	-22,4	26,4
з них:							
– з вищою освітою	208	161	221	-47	60	-22,4	37,1
– з середньою спеціальною і технічною	120	95	126	-26	31	-21,30	32,92
– з середньою загальною освітою	92	70	65	-22	-5	-23,80	-7,13

*Джерело: складено автором*

53,7% працюючих ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2021 році мали вищу освіту (рисунок 1.4).



**Рис.1.4. Структура персоналу ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2019-2021 рр. за рівнем освіти, %**

*Джерело: складено автором*

Відповідно до звітів ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» в 2021 році зросла величина фонду оплати праці в 2021 році на 9,1 тис.грн. або на 2% (таблиця 1.6).

**Динаміка фонду оплати праці персоналу ТОВ «Домінос Піцца  
Юкрейн» в 2019-2021 рр.**

Показники	осіб	питома вага, %	осіб	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Фонд оплати праці, тис.грн.	53045	57880	59037	4835	1157	9,1	2,0
Фонд стимулювання працівників, тис. грн., в т.ч.:	1475,00	1411	1600	-64	189	-4,3	13,4
- преміювання за результатами роботи	1025	902	1125	-123,00	223,00	-12,0	24,7
- нагородження до особистих свят	203	215	189	12	-26	5,9	-12,1
- нагородження до професійних свят	89	103	84	14	-19	15,7	-18,4
- преміювання працівників адмін. складу за знання іноземних мов	45	52	62	7,00	10,00	15,6	19,2
- преміювання працівників, що займаються самонавчанням в позаробочий час	101	112	98	11	-14	10,9	-12,5
- запровадження прогресивного преміювання за високі результати роботи протягом довгого періоду	12	27	42	15	15	125,0	55,6

*Джерело: складено автором*

Окрім основного фонду оплати праці підприємство витрачає кошти на стимулювання праці співробітників.

ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» проводить декілька програм розвитку персоналу.

В ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» використовуються наступні програми розвитку персоналу:

- Навчання офіціантів - принципи професійного обслуговування офіціантів, ієрархія та потік інформації в приміщеннях, імідж офіціанта, основи

продажу в роботі офіціанта, найважливіші прийоми продажу, побудова облікового запису.

- Навчання менеджера ресторану - має включати знання в області маркетингу, менеджменту та економіки, а також уміння розраховувати собівартість їжі та основи протидії крадіжкам.

- Навчання рум-менеджера - включає в себе підготовку до виконання найважливіших обов'язків рум-менеджера, використання карт нормування роботи, рекомендаційний продаж, обслуговування гостей в ресторані, запобігання крадіжкам і вирішення суперечок з гостями.

- Додаткове навчання користуванню обладнанням громадського харчування, розливу пива, сомельє тощо.

Крім того, ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» проводить міжстанційне навчання. Його мета полягає в тому, щоб у разі несподіваної відсутності одного із співробітників інші могли замінити його у виконанні основних завдань.

Найпопулярнішими є внутрішні тренінги, які проводяться на місці менеджером ресторану, шеф-кухарем, рум-менеджером або старшим співробітником. Це, перш за все, форма навчання нових співробітників, метою якої є ознайомлення їх з обов'язками та процедурами на конкретному робочому місці.

## **1.2. Дослідження впливу програм розвитку персоналу на результати роботи підприємства**

Розвиток персоналу ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» впливає на результати роботи підприємства і на зростання прибутку ресторану.

Діяльність ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2019 та 2021 рр. була прибутковою, хоча в 2020 році підприємство отримало збиток так, як був період карантинних обмежень (таблиця 1.7).



**Динаміка показників діяльності ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в  
2019-2021 рр., тис.грн.**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	468465	506578	554012	38113	47434	8,1	9,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	254167	253589	261245	-578	7656	-0,2	3,0
Валовий: прибуток	214298	252989	292767	38691	39778	18,1	15,7
Інші операційні доходи	28212	14572	18562	-13640	3990	-48,3	27,4
Адміністративні витрати	16807	19744	20158	2937	414	17,5	2,1
Витрати на збут	221208	248788	252990	27580	4202	12,5	1,7
Інші операційні витрати	6172	43406	21452	37234	-21954	603,3	-50,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: + прибуток, - збиток	-1677	-44377	16729	-42700	61106	2546,2	-137,7
Інші фінансові доходи	3951	98	4125	-3853	4027	-97,5	4109,2
Інші доходи	36	31	35	-5	4	-13,9	12,9
Фінансові витрати	0	4780	125	4780	-4655	#ДЕЛ/0!	-97,4
Інші витрати	34	207	502	173	295	508,8	142,5
Фінансовий результат до оподаткування: + прибуток, - збиток	2276	-49235	20262	-51511	69497	-2263,2	-141,2
Чистий фінансовий результат: + прибуток, - збиток	2276	-49235	20262	-51511	69497	-2263,2	-141,2

*Джерело: складено автором*

Як бачимо чистий прибуток в 2021 році виріс в 7,9 раз в порівнянні з 2019 році, що свідчить про ефективність діяльності підприємства.

Оцінюючи діяльність ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» слід зазначити, що зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт,

послуг) в 2020 році привело до збільшення продуктивності праці так як мало місце значене скорочення чисельності працівників (таблиця 1.8).

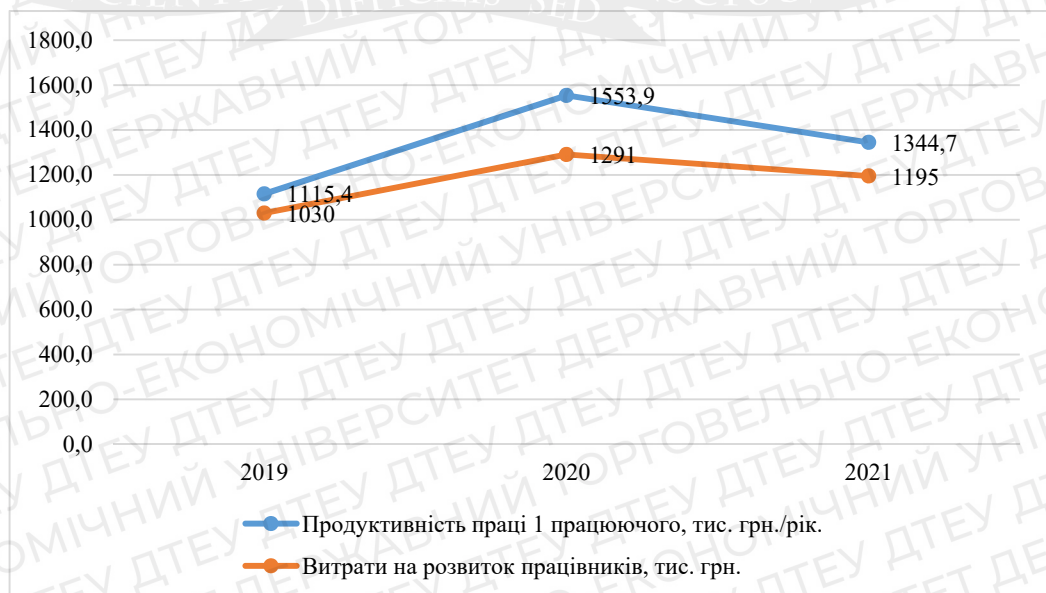
Таблиця 1.8

**Динаміка показників ефективності праці співробітників ТОВ  
«Домінос Піцца Юкрейн» в 2019-2021 рр.**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Фонд оплати праці, тис.грн.	53045	57880	59037	4835	1157	9,1	2,0
Середньоспискова чисельність працюючих, ос.	420	326	412	-94,00	86,00	-22,4	26,4
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	468465	506578	554012	38113	47434	8,1	9,4
Продуктивність праці 1 працюючого, тис. грн./ос..	1115,4	1553,9	1344,7	438,53	-209,23	39,3	-13,5

Джерело: складено автором

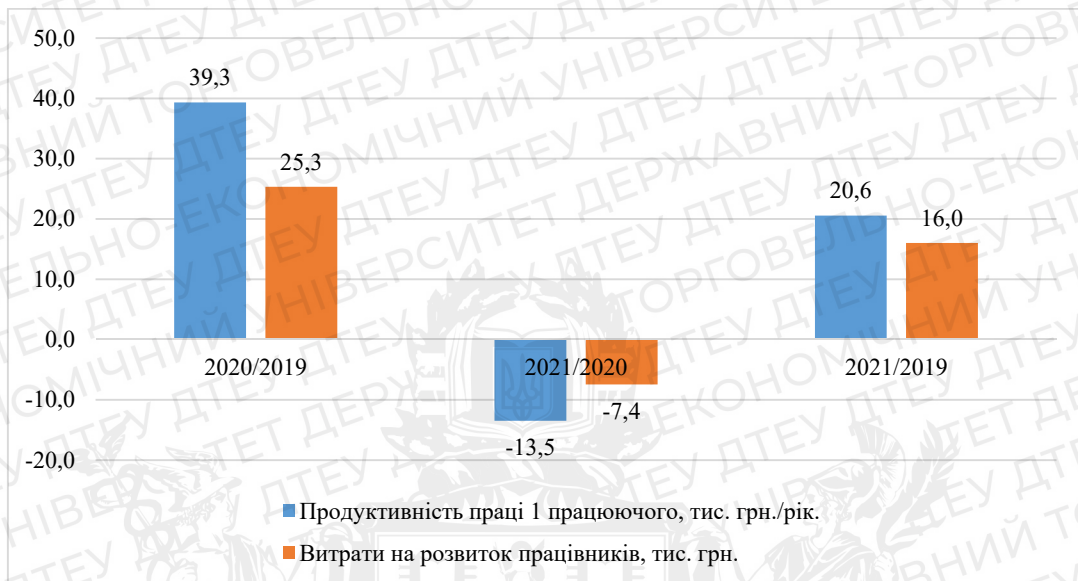
В ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» витрати на розвиток персоналу в 2021 році був на рівні 1195 тис.грн, що менше ніж в 2020 році (рисунок 1.5).



**Рис. 1.5. Порівняння динаміки продуктивності праці та витрат на розвиток працівників в 2019-2021 рр.**

Джерело: складено автором

Порівнюючи темпи приросту показника продуктивність праці та розміру витрат на розвиток персоналу можна прослідкувати, що зростання витрат на розвиток персоналу привело до збільшення продуктивності праці (рис.1.6).



**Рис. 1.6. Порівняння темпу приросту продуктивності праці та витрат на розвиток працівників в 2019-2021 рр.. %**

*Джерело: складено автором*

Для програм розвитку на підприємстві створений спеціальний фонд, величина якого в 2021 році була на рівні 1195 тис.грн., що на 7,4% менше ніж в 2020 році (таблиця 1.9).

*Таблиця 1.9*

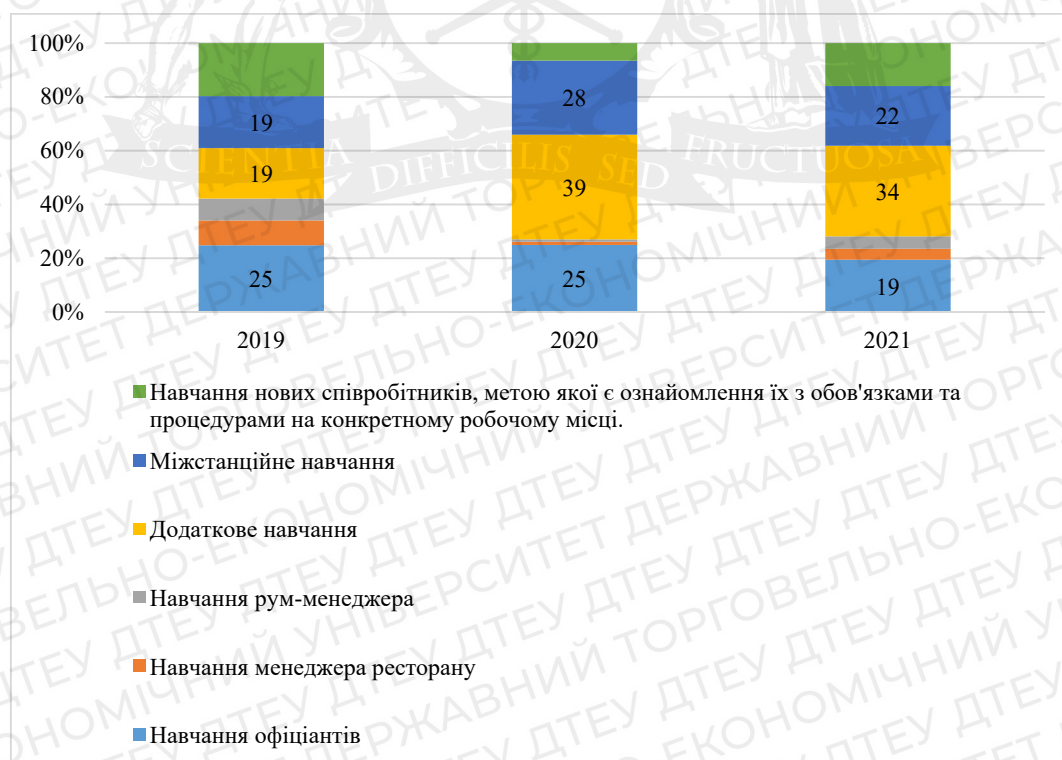
**Динаміка та структура витрат на програми розвитку співробітників ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2019-2021 рр**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на програми розвитку працівників, тис. грн.							
в тому числі	1030	1291	1195	261	-96	25,3	-7,4
Навчання офіціантів	256	322	233	66	-89	25,8	-27,6
Навчання менеджера ресторану	95	16	48	-79	32	-83,2	200,0

1	2	3	4	5	6	7	8
Навчання рум-менеджера	84	11	56	-73	45	-86,9	409,1
Додаткове навчання	193	502	402	309	-100	160,1	-19,9
Міжстанційне навчання	199	356	265	157	-91	78,9	-25,6
Навчання нових співробітників, метою якої є ознайомлення їх з обов'язками та процедурами на конкретному робочому місці.	203	84	191	-119	107	-58,6	127,4

Джерело: складено автором

В структурі витрат на програми розвитку персоналу в 2019 році 25% становили витрати на навчання офіціантів, але в 2020 році найбільшу частку становили витрати на додаткове навчання, яке включало переорієнтацію працівників та їх розвиток в напрямку адаптації праці в умовах пандемії та дистанційного обслуговування клієнтів (рис. 1.7).



**Рис. 1.7 Структура витрат на програми розвитку співробітників ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» в 2019-2021 рр., %**

Джерело: складено автором

В 2021 році у структурі витрат 34% становили на додаткове навчання, що включало оптимізацію роботи і навчання співробітників, шляхом переходу на системи LMS (додаток для адміністрування навчальних курсів в рамках дистанційного навчання). Це дозволило зменшити витрати ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» та підтримувати високі стандарти, а тим, хто навчається дало вільний і зручний доступ до інформації.

Частка витрат на програми розвитку працівників в загальному фонді оплати праці в 2019 році була на рівні 1,94%, але в 2021 році виросла до рівня 2,02%, що є позитивним моментом (таблиця 1.10).

Таблиця 1.10

**Динаміка витрат на програми розвитку співробітників ТОВ  
«Домінос Піцца Юкрейн» в 2019-2021 рр**

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Фонд оплати праці, тис.грн.	53045	57880	59037	4835	1157	9,1	2,0
Витрати на програми розвитку працівників, тис. грн.	1030	1291	1195	261	-96	25,3	-7,4
Частка витрат на програми розвитку працівників в загальному фонді оплати праці, %	1,94	2,23	2,02	0,29	-0,21	14,9	-9,3
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	420	326	412	-94	86	-22,4	26,4
Частка витрат на програми розвитку праці 1 працюючого, тис. грн./ос..	2,5	4,0	2,9	1,51	-1,06	61,5	-26,8

*Джерело: складено автором*

Окрім економічного результату роботи ресторану програми розвитку персоналу впливають на інші параметри, наприклад:

- зростання стандарту обслуговування в ресторані. Клієнти відразу відчують різницю в якості обслуговування і частіше повертатимуться в заклад.
- збільшення продажу. Завдання офіціанта не тільки збирати

замовлення і носити тарілки - саме він працює на першій лінії контакту з клієнтом, і саме цей контакт багато в чому визначає суму рахунку. Відповідне навчання офіціантів дозволить йому свідомо проводити апселлінг, а також вирішувати будь-які проблеми гостей таким чином, щоб вони завжди залишали приміщення задоволеними.

- мотивація. Якщо працівник відчуває, що він не розвивається на роботі, а його компетенції нехтують, його мотивація та ентузіазм поступово зменшаться. Тому, якщо підприємство хоче мати відданий, повний ентузіазму персонал, не слід відмовлятися від навчання як нових, так і досвідчених співробітників.

- інтеграція. Групове навчання робить команду персоналу ресторану більш гармонійною, а його членам легше співпрацювати. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на атмосферу на робочому місці, одночасно підвищуючи ефективність команди.

- персоналу працює розумніше та ефективніше. Регулярне навчання в ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» проходять не тільки офіціанти або кухарі, а й управлінський персонал. Оснащений потрібними інструментами та процедурами, управлінський персонал краще організовує роботу ресторану;

- привабливе робоче місце. В результаті впровадження програм розвитку ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» ресторан набуває іміджу місця, яке дбає про персонал та його розвиток, і у ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» є більше шансів залучити амбітних працівників, які піклуються про підвищення своєї кваліфікації. З іншого боку, якщо ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» буде нехтувати навчанням, ресторан буде ризикувати тим, що рівень команди з часом знизиться, тому що найкращі співробітники почнуть шукати можливості для розвитку деінде.

Підсумовуючи, слід зазначити, що інвестиції в навчання співробітників – це інвестиції в кращу, ефективнішу та більш мотивовану команду, яка знає, як зробити так, щоб клієнти залишили ресторан ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» у захваті не лише від якості їжі, але й від атмосфери в приміщенні.

## РОЗДІЛ 2.

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН», М. КИЇВ

#### 2.1. Інноваційні підходи до розвитку персоналу

Використання ІТ-технологій для управління співробітниками ресторану є вкрай необхідним. Технологія може багато в чому спростити управління співробітниками, оптимізуючи роботу. Інтуїтивно зрозуміле програмне забезпечення дозволяє розраховувати нарахування заробітної плати, керувати добровільними та обов'язковими відрахуваннями із заробітної плати, а також автоматизувати підготовку податкових і фінансових звітів. Відповідне апаратне та програмне забезпечення також може брендувати ресторан таким чином, щоб залучити кваліфікованих працівників. Програмне забезпечення CRM і ERP допоможе оцінити потреби в персоналі на основі сезону, свят, місцевих фестивалів і часу доби. Важливо мати достатньо співробітників, щоб задовольнити потреби, не витрачаючи на заробітну плату більше, ніж необхідно. Офіціанти не будуть задоволені, якщо у буде занадто багато співробітників, тому що вони не заробляють достатньо на чайових.

Однак отримання простої та зручної POS-системи може спростити для працівників прийом замовлень, створення спеціальних звітів, більш ефективне керування столами та здійснення платежів прямо за столом.

Пропонуємо для ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» впровадити стратегію розвитку персоналу з використанням інноваційних підходів та взявши за основу стратегію «вирощування талентів».

Приходимо до висновку, що ресторану ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» необхідно реорганізувати поточну бізнес-модель і зосередитися на розвитку персоналу. Тому слід поставити 5 цілей стратегічного розвитку персоналу:

1. Консультації. Для розвитку персоналу слід основні напрямки виявляти шляхом консультацій зі спеціалістами HoReCa.

Місія стратегії розвитку персоналу: «Найголовніше, щоб у кожному нашому підрозділі були найталановитіші люди. Якщо ми цього не зробимо, ми програємо».

Головні цілі розвитку персоналу:

- залучення нових талантів;
- підбір правильних людей, які б реалізували свій потенціал на даній посаді;
- розвиток молодих і повних енергії співробітників;
- розвиток співробітників, які мають задатки для спільного створення управлінської команди;
- розвиток співробітників, які ще не повністю реалізували потенціал своїх талантів.

2. Аналіз групи співробітників з найбільшими талантами. Даний етап включає наступні елементи:

- кожен керівник повинен підтримувати постійний і безпосередній контакт з членами своєї команди і піклуватися про їх розвиток;
- ефективна організація – це та, яка набирає людей з різними навичками та компетенціями, щоб вся команда доповнювала себе внутрішньо;
- керівництво повинно давати працівникам можливість просуватися по кар'єрних сходах до керівних посад.

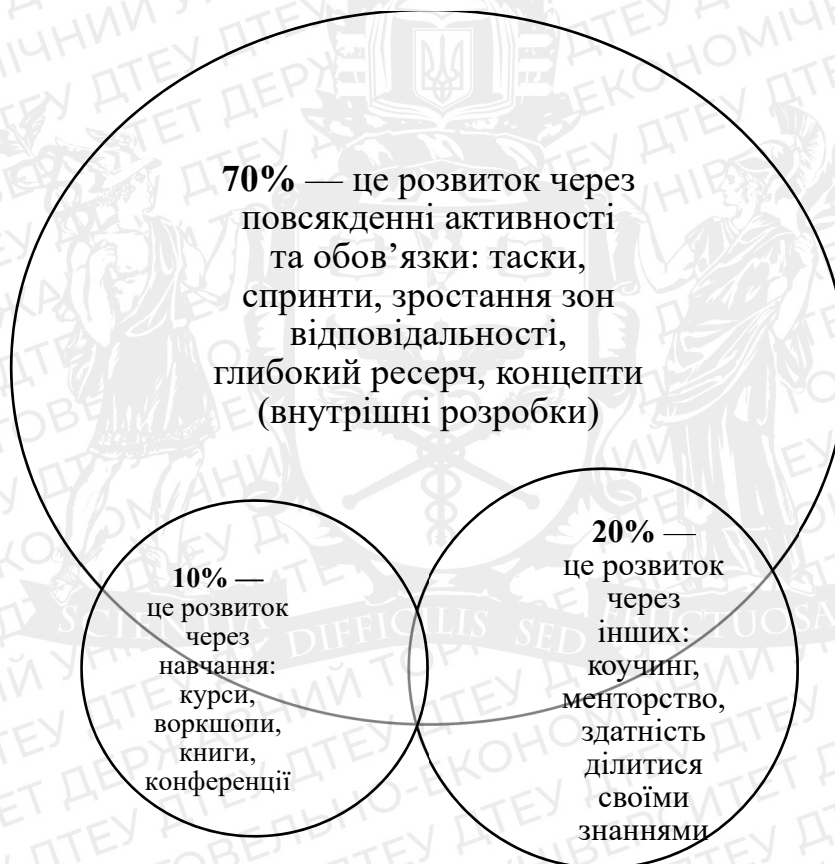
3. Цілі розвитку та план розвитку співробітників. На даному етапі слід перейти до конкретних заходів планування. Для встановлення цілей розвитку та індивідуального плану розвитку слід створити процес перевірки талантів, та перевірити стратегію розвитку співробітників кожного підрозділу та продуктивність 10 найкращих представників у кожному ресторані. Для ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА УКРЕЙН» пропонуємо сформувати індивідуальний план розвитку персоналу та використовувати модель 70—20—10 (рисунок 2.1).

4. Набір експертів у певній галузі. Також вважаємо, що не слід зосереджуватися лише на розвитку співробітників, які вже працюють в компанії. Разом із командою управлінців слід також вербувати нових «зірок». Хоча це



радикальний процес, який призведе до:

- привнесення нових співробітників свіжого погляду на розвиток співробітників;
- певне розшарування – видатні співробітники, які вже є частиною ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН», можуть скористатися новою робочою атмосферою та динамічно просуватися по службі, а слабші спеціалісти будуть відтіснені;



**Рис.2.1. Розроблена програма індивідуального розвитку персоналу ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»**

*Джерело: власна розробка автора*

5. Оцінка результатів стратегії розвитку. Наприкінці впровадження стратегії доцільно провести оцінювання результатів та скорегувати програму у випадку недостатності ефективності заходів.

Також пропонуємо проводити зовнішні тренінги, в процесі якого будуть передаватися знання та навички персоналу з розумінням фахівця з більшим досвідом та знаннями. Таке навчання можна поєднати з аудитом ресторану, під

час якого тренер може постійно спостерігати за фактичною роботою приміщень.

Кращим рішенням буде скористатися послугами зовнішньої тренінгової компанії. Важливо обирати тренерів із багаторічним практичним досвідом, наприклад, у професії менеджера ресторану та в якості тренера. Завдяки цьому можна розраховувати на заняття, які будуть не тільки змістовними та фактичними, але й цікавими.

Отже, навчання співробітників в ресторані - це важлива інвестиція, про яку не можна нехтувати, і яка обов'язково окупиться. Кваліфікований персонал надає клієнтам професійне обслуговування, веде більш ефективні продажі та легше справляється з конфліктними ситуаціями між кімнатою та клієнтом. Хороший, цікавий тренінг також є інструментом мотивації та інтеграції для всієї команди.

У часи, коли все важче знайти компетентних працівників для гастрономії, набагато кращим рішенням є інвестування в навчання менш досвідчених офіціантів, барменів або кухарів.

Навчання, яке проводять зовнішні тренери, є ефективним способом не лише підвищити компетенцію персоналу, а й оцінити процедури та практики, які вже діють у ресторані.

Наступним кроком є орієнтація на працівників офіціантів та кухарів ресторану, які є меленіалами. Очікується, що до 2025 року меленіали становитимуть близько 75% світової робочої сили, тому дуже важливо їх ефективно залучати. Деякі з найкращих практик розвитку, підбору та найму персоналу ресторану включають:

- створювати переконливі описи посад. Ефективний підбір персоналу вимагає сильного самореклами. Важливо створювати яскраві та переконливі описи роботи.
- використання сайту ресторану для рекрутингу. Меленіали часто вважають за краще шукати ресторани, де їм подобається працювати, тому слід використовувати веб-сайт ресторана, щоб рекламувати переваги роботи для

бізнесу.

- слід брати активну участь у соціальних мережах. Зв'язки в соціальних мережах і реферали стають все більш важливими платформами для брендингу та найму персоналу. Наймання співробітників також може використовувати соціальні мережі для пошуку кандидатів на посади.

- слід націлювати та оцінювати кандидатів на роботу. Можна використовувати багато цифрових інструментів, щоб оцінити навички та ставлення кандидата.

- сприяти громадським справам і місцевим подіям. Можна отримати багато переваг під час працевлаштування, підтримуючи важливі справи, які віддають перевагу цільовим клієнтам і бажаним кандидатам есторану.

- заохочення наявних співробітників до просування ресторану. Лояльні та задоволені співробітники можуть стати найкращим джерелом роботи, коли вони публікують хороший вміст про компанію.

- відбір кандидатів по телефону. Важливо розробити контрольний список того, що шукає ресторан в бізнесі для кожної позиції в ресторані.

- визначення кандидатів для розвитку кар'єри. Чим раніше відкриті можливості для просування по службі та перепідготовки, тим більше працівники будуть задоволені роботою.

- забезпечення навчання та наставництво. Можна суттєво заощадити на середніх витратах на працевлаштування та навчання персоналу, створивши власну програму самоосвіти. Навчальні засоби ресторану можуть включати письмові матеріали, тести, відео, фотографії та інші навчальні посібники. Слід додати гуманності у стратегію навчання, призначивши наставників або інструкторів для нових працівників, щоб вони могли навчитися виконувати свої обов'язки.

- управління ризиками та безпека працівників. Слід приділяти увагу різноманітним питанням безпеки працівників. Старе або несправне обладнання, проблеми з санітарією, поскокзнення та падіння, порізи, опіки та харчові захворювання є поширеними факторами ризику в ресторанах. Співробітники

бару стикаються з додатковими небезпеками, пов'язаними з п'яними та скандальними відвідувачами та нетверезими відвідувачами, що може призвести до відповідальності за будь-які пов'язані з цим аварії, інциденти за кермом у нетверезому стані, бійки тощо. Управління ризиками, страхове покриття та програми безпеки працівників необхідні для захисту гостей і працівників. Створення безпечного, привабливого та дбайливого робочого середовища є найкращим способом прискорити роботу з найму та підвищити лояльність працівників, що, у свою чергу, залучить потрібних клієнтів (рисунк 2.2).



**Рис.2.2. Напрямки орієнтації програми розвитку персоналу на працівників офіціантів та кухарів ресторану, які є меленіалами**

*Джерело: власна розробка автора*

Привабливе середовище так само важливе для початківців, як і для високопоставлених кандидатів. Підтримуючи свій персонал регулярними просуваннями по службі, підвищенням заробітної плати та підвищеною підзвітністю, можна заохотити більшу лояльність, що допоможе ресторану спланувати свою наступність на ключових посадах і змусить співробітників

пишатися тим, що вони працюють на ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН». Слід підтримувати командний дух, підтримувати сталість і місцеві джерела, забезпечувати гнучкий графік роботи та швидко вирішувати випадки переслідувань і дискримінації.

Важливою складовою програми розвитку персоналу ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» є впровадження цифрового навчання так як це час і економічність. Електронне навчання може забезпечити ефективні за часом і економічно ефективні способи доповнити особисте навчання. Більшість керівників не мають єдиного обов'язку зосереджуватися на навчанні та розвитку. Отже, інструменти електронного навчання можуть підтримати менеджерів і керівників, звільняючи більше їхнього часу, щоб зосередитися на інших аспектах ресторанного бізнесу, одночасно надаючи ефективний навчальний контент через телефон або планшет або ноутбук.

Вихідна інформація для програми розвитку персоналу на основі інноваційного підходу:

- розробити програму навчання власними силами у вигляді відео-тренінгу для ресторану. Доцільними є щоденні навчальні відео. Також слід враховувати час співробітників. Ми виступаємо за використання мобільних телефонів для проведення коротких мобільних тренінгів для працівників. Ні в кого немає часу на довгі відрізки навчання, і вони не хочуть присвячувати час навчанню. Слід надсилати невеликі фрагменти інформації через щоденні 60-секундні відео розсилки. Слід зробити відеовміст веселим і конкурентоспроможним.

- забезпечити персонал мобільними телефонами відповідного рівня для перегляду програми навчання. Відеонавчання через мобільні пристрої витісняє настільні комп'ютери та планшети. Навчання на комп'ютері та планшеті завжди було проблемою в ресторанах, де є лише один пристрій на заклад. Тим не менш, це було єдине доступне технологічне рішення, коли eLearning почало закріплюватися в ресторанній індустрії на початку 2000-х. Але зараз 97% українців мають будь-який мобільний телефон, і мобільні телефони

стають все більш популярним способом доставки.

- використання змішаного навчання. Цифрове навчання підтримує особисте навчання. Очне навчання не слід замінювати, але є можливості для його покращення. У своїй найпростішій формі змішане навчання поєднує онлайн-контент і онлайн-взаємодію з методами особистого спілкування. Це також вимагає деяких елементів самостійного контролю стажера в ресторані за часом, місцем і шляхом.

Окремо зазначимо, що хороший план тренувань із структурованою структурою допомагає підтримувати зацікавленість членів команди та покращує утримання. Слід регулярно спілкуватися та надавати чесний і прямий зворотній зв'язок, який є актуальним, веселим і ефективним. Лідери та менеджери ресторанів ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» повинні сприяти культурі навчання та розвитку. Слід орієнтуватись на те, що члени команди хочуть знати, що їхні внески цінуються та що роботодавці інвестують у їх майбутнє.

Таким чином, програму розвитку персоналу ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» слід побудувати на основі «пошуку талантів». Прогнозовано, що технологічні платформи створюватимуть інструменти для охоплення нового аспекту соціального навчання для працівників ресторанів, забезпечуючи більшу рентабельність інвестицій для роботодавців, ніж будь-коли раніше. Запропоновано розробити платформу для навчання персоналу ресторанів ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН», провести зовнішні тренінги, закупити смартфони для персоналу, який не має гаджетів відповідного рівня для перегляду відеотренінгів.

### **2.3. Обґрунтування ефективності запропонованих програм розвитку персоналу**

Обґрунтування ефективності запропонованих програм розвитку персоналу ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» проведемо як проект з

обчисленням необхідних інвестицій тобто початкових витрат та отриманого економічного ефекту.

Пропонуємо придбати мобільні пристрої для офіціантів та працівників ресторану в кількості

160 шт за ціною 10 тис.грн. на суму 1600 тис.грн.

Термін експлуатації гаджетів становить 4 роки

Щомісячна заробітна плата персоналу в середньому становить 12 тис.грн.

Врахуємо, що в середньому чек в ресторані становить 460 грн.

Собівартість продукції, послуг за чеком становить 170 грн.

Щомісячні витрати на розробку, підтримку та удосконалення програми розвитку персоналу в Інтернеті та зйомку відеороликів становить 11500 грн.

Щоденний обсяг реалізації піц та інших продуктів харчування становить 230 од.

Ставку дисконтування за проектом приймемо на рівні 15% (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

### Необхідні витрати для реалізації програми розвитку персоналу

Показники	Значення
1. Початкові інвестиції, тис. грн.	1600
2. Термін експлуатації гаджетів, термін реалізації проекту, р	4
3. Витрати сировини на виробництво продукції та послуг за чеком, грн.	170
4. Вартість середнього чеку в ресторані, грн.	460
5. Щомісячна заробітна плата персоналу, тис. грн.	12
6. Щомісячні витрати на розробку, підтримку та удосконалення програми розвитку персоналу в Інтернеті та зйомку відеороликів, грн.	11500
7. Щоденний обсяг реалізації продукції, од	230
8. Ставка дисконтування, %	15

Джерело: власна розробка автора

Розрахуємо критерії ефективності проекту.

1. Чиста теперішня вартість (NPV). Чиста теперішня (приведена) вартість (NPV) – це різниця між сумою приведених (дисконтованих) вигод і сумою приведених (дисконтованих) витрат за інвестиційним проектом.

Чиста теперішня вартість розраховується за формулою:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (2.1)$$

де  $I_0$  – первісна вартість інвестицій

$CF_t$  (cashflow) – грошовий потік у кінці періоду  $t$ .

2. Операційний грошовий потік.

Операційний грошовий потік – це фактичні надходження або витрати грошових коштів у результаті поточної (операційної) діяльності фірми (прибуток до виплати та податків плюс амортизація мінус податки).

Так як операційний грошовий потік в конкретному році  $t$  розраховується як різниця між притоками від операційної діяльності в році  $t$  і відтоками від операційної діяльності в році  $t$ , то його розрахунок можна представити таким чином (формула 2).

$$OCF_t = OCIF_t - OCOF_t - tax \times (OCIF_t - OCOF_t - Dep_t), \quad (2.2)$$

де  $OCF_t$  – операційний грошовий потік в рік  $t$ ;

$OCIF_t$  – притоки від операційної діяльності в році  $t$ ;

$OCOF_t$  – відтоки від операційної діяльності на рік  $t$ , крім податку на прибуток;

$tax$  – ставка податку на прибуток у коефіцієнтній формі;

$Dep_t$  – розмір амортизаційних відрахувань у році  $t$

У даному завданні підприємство здійснює тільки операційну діяльність, тому  $OCF_t = CF_t$

Визначаємо щорічні притоки  $OCIF_t$  (виручку від реалізації)

$$B = \text{кількість реалізованої продукції за день} * \text{ціна за одиницю} * 365 = 230 * 460 * 365 = 3861700 \text{ грн.}$$

Визначаємо щорічні відтоки  $OCOF_t$

а) вартість сировини для виробництва продукції

$$C = 230 * 170 * 365 = 1427150 \text{ грн.}$$

б) річна заробітна плата

$$ЗП = 12000 * 12 = 144000 \text{ грн.}$$

г) річна орендна плата

$$ОП = 11500 * 12 = 138000 \text{ грн.}$$

Визначаємо розмір амортизаційних відрахувань  $Dep_t$



$$\text{Dep} = 16000:4 = 40000 \text{ грн.}$$

Визначаємо  $\text{OCF}_t$

$$\text{OCF}_t = 3861700 - (1427150 + 144000 + 138000) - 0,18(3861700 - 1427150 - 144000 - 138000 - 40000) = 3861700 - 3005150 - 0,18 * 456550 = 774370 \text{ грн.}$$

Визначаємо NPV:

$$\text{NPV} = -1600000 + \frac{774370}{(1+0,15)^1} + \frac{774370}{(1+0,15)^2} + \frac{774370}{(1+0,15)^3} + \frac{774370}{(1+0,15)^4} = -1600000 + 673365,2 + 585535,0 + 509160,8 + 442748,6 = 610809,6 \text{ грн.}$$

### 3. Внутрішня норма дохідності (рентабельності) (IRR).

Внутрішня норма дохідності (рентабельності) (IRR) – це таке значення ставки дисконтування, при якому сума приведених вигод дорівнює сумі приведених витрат. Іншими словами, – це ставка дисконтування, при якій чиста теперішня вартість інвестиційного проекту дорівнює нулю.

Розрахунок IRR проводять методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту.

Внутрішня норма дохідності розраховується за формулою:

$$\text{IRR} = \frac{\text{NPV}_1 * (i_2 - i_1)}{\text{NPV}_1 - \text{NPV}_2} + i_1 \quad (2.3)$$

де  $i_1$  – ставка дисконту, при якій значення NPV позитивне;

$i_2$  – ставка дисконту, при якій проект стає збитковим і NPV стає від'ємним;

$\text{NPV}_1$  – значення чистої теперішньої вартості при  $i_1$ ;

$\text{NPV}_2$  – значення чистої теперішньої вартості при  $i_2$ .

$$\text{IRR} = 0,3 + \frac{7747,18 * (0,35 - 0,3)}{7747,18 - (-5362,34)} = 0,33 \text{ або } 33\%.$$

### 4. Дисконтований термін окупності інвестицій (DPP).

Дисконтований термін окупності (DPP) – це час, протягом якого дисконтовані капітальні витрати за проектом будуть відшкодовані дисконтованими чистими вигодами, які надходять від його експлуатації. Термін окупності може обчислюватися в часових періодах будь-якої тривалості – кварталах, місяцях, тижнях тощо, але частіше він вимірюється в роках. Якщо за проектом протягом кожного року крім нульового, передбачаються однакові грошові потоки, то дисконтований термін окупності розраховується за

формулою 2.4.

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t}} \quad (2.4)$$

де DPP – дисконтований термін окупності;

CF<sub>t</sub> (cashflow) – грошовий потік у кінці періоду t;

I<sub>0</sub> – первісна вартість інвестицій.

Визначаємо дисконтований термін окупності інвестицій

$$DPP = \frac{1600000}{\frac{774370}{(1+0,15)^1} + \frac{774370}{(1+0,15)^2} + \frac{774370}{(1+0,15)^3} + \frac{774370}{(1+0,15)^4}} = \frac{1600000}{2210809,6} = 0,72 \text{ роки або } 9 \text{ місяців}$$

### 5. Індекс рентабельності інвестицій (PI).

Індекс рентабельності інвестицій (PI) – це показник, що відображає ступінь зростання цінності фірми в розрахунку на 1 грн вкладених інвестицій. Він розраховується за формулою 2.5.

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} / I_0 \quad (2.5)$$

де CF<sub>t</sub> (cash flow) – грошовий потік у кінці періоду t;

I<sub>0</sub> – первісна вартість інвестицій.

$$PI = \frac{\frac{774370}{(1+0,15)^1} + \frac{774370}{(1+0,15)^2} + \frac{774370}{(1+0,15)^3} + \frac{774370}{(1+0,15)^4}}{1600000} = \frac{2210809,6}{1600000} = 1,38 \text{ грн.}$$

### 6. Термін окупності інвестицій (PP).

Термін окупності інвестицій (PP) – це показник, який показує кількість років, через яке сума грошових потоків по проекту перевищить початкові інвестиції, тобто кумулятивний грошовий потік буде дорівнювати нулю або стане більше нуля.

Якщо за проектом протягом кожного року крім нульового, передбачаються однакові грошові потоки, то термін окупності розраховується за формулою 2.6

$$PP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n CF_t} \quad (2.6)$$

де PP – термін окупності інвестицій;

CF<sub>t</sub> (cash flow) – грошовий потік у кінці періоду t;

I<sub>0</sub> – первісна вартість інвестицій.

Визначаємо термін окупності:

$$PP = \frac{1600000}{774370 \cdot 4} = 0,52 \text{ роки або } 6,2 \text{ місяця}$$

Таким чином, інвестиції в стратегії навчання та розвитку є справжнім кроком у майбутнє. Розвиток знань, навчання, впровадження нових перспектив вдосконалення, таких як Blended Learning або Smart Office, а також інші способи підтримки співробітника стають must-have в кожній організації 21 століття. Принцип дуже простий - краще навчитися вчитися зараз, ніж зіткнутися з наслідками нехтування власною командою в майбутньому.



## ВИСНОВКИ

В роботі проведене розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад удосконалення програми розвитку персоналу підприємства ресторанного бізнесу. За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Проведена оцінка програм розвитку персоналу підприємства. Встановлено, що ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» є мережею що налічує 59 закладів. Основні фонди на підприємстві ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» використовуються ефективно та рентабельно, але при цьому потребує оновлення. В 2020 році чисельність персоналу скоротилась з 420 осіб до 326 осіб, на що вплинула пандемія. В 2021 році чисельність персоналу була на рівні 412 осіб. Чистий дохід від реалізації продукції в 2021 році був на 9,36% вище ніж в 2020 році. В ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН» використовуються наступні програми розвитку персоналу: навчання офіціантів; навчання менеджера ресторану; навчання рум-менеджера; міжстанційне навчання.

2. Дослідження впливу програм розвитку персоналу на результати роботи підприємства показало, що витрати на розвиток персоналу в 2021 році був на рівні 1195 тис.грн, що менше ніж в 2020 році. В 2021 році у структурі витрат 34% становили на додаткове навчання, що включало оптимізацію роботи і навчання співробітників, шляхом переходу на системи LMS.

3. Розроблені інноваційні підходи до розвитку персоналу. А саме запропоновано розробити програму розвитку персоналу ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН», яку слід побудувати на основі «пошуку талантів». Прогнозовано, що технологічні платформи створюватимуть інструменти для охоплення нового аспекту соціального навчання для працівників ресторанів, забезпечуючи більшу рентабельність інвестицій для роботодавців, ніж будь-коли раніше. Запропоновано розробити платформу для навчання персоналу ресторанів ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН», провести зовнішні тренінги, закупити смартфони для персоналу, який не має гаджетів відповідного рівня для

перегляду відеотренінгів. Ноутбуки, як і планшети, набули популярності в ресторанах десять років тому, коли почали стрімко зростати замовлення сторонніх товарів. Ця тенденція перекинулася і на навчання. Системи управління навчанням (LMS) потребували способу бути більш доступними, залишаючись при цьому веб-орієнтованими. Оскільки оператори ресторанів прагнуть утримати своїх співробітників, значуще залучення працівників є критично важливим. Пропонуємо для навчання персоналу використовувати смартфони. Навчання за допомогою смартфонів буде тільки зростати в найближчі роки. 98% співробітників мають телефон, тому більше не потрібно ділитися пристроями. Крім нижчих витрат і підвищення ефективності навчання, є культурні та педагогічні переваги. Використання персональних пристроїв для навчання забезпечує гнучкість для своєчасного навчання. Крім того, керівники вимагають, щоб вся їхня команда мала шлях, щоб залишатися та розвиватися. Це починається з того, що працівники мають справедливий доступ до навчання компанії.

4. Обґрунтування ефективності запропонованих програм розвитку персоналу показало, що чиста теперішня вартість проекту становить 610809,6 грн, тобто проект доцільний для втілення. Внутрішня норма доходності становить 33%, тобто кожна гривня інвестицій приносить 33 коп. прибутку. Дисконтований термін окупності становить 9 місяців. Індекс рентабельності інвестицій 1,38 грн.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аблязова Н.Р. Кадрова безпека в системі управління персоналом. Економіка та суспільство. 2020. Вип. 22. С. 1-5.
2. Антищева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 22. Ч. 1. С. 77-80.
3. Борщ В. І., Беякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Вип. 3(37). С. 36-44.
4. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2(82). С. 99-104.
5. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
6. Гонтюк В.А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2019. 212 с.
7. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65-68.
8. Драган О.І., Тертична Л.І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 46. С. 45-50.
9. Ільїна О. А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Економіка і Суспільство. 2016 р. Випуск № 7. С. 72–77
10. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 19. С. 201–207.
11. Лазоренко Л.В. Організація розвитку персоналу на підприємстві [https://dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_94046195.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf) (дата звернення 12.01.2023)
12. Лень О.О. Стратегія та методи забезпечення кадрової безпеки у

сфері публічного управління. 2022. Вип. 28(3). С. 50-55.

13. Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. Бізнес Інформ. 2019. №7. С. 337-344.

14. Москальчук А. Формування кадрового потенціалу підприємства. Наукові записки РДГУ. 2021. № 2. С. 5-8. Серьогін С.М., Бородин Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

15. Носань Н.С., Артеменко С.В. Управління кадровим потенціалом аграрної сфери. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. С. 1-4.

16. Панченко В.А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 21. Ч. 2. С. 53-60.

17. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти управління кадровим потенціалом підприємства. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2020. Вип.17. С. 210-218.

18. Сидорова А.В., Гонтюк В.А. Оцінювання кадрового потенціалу підприємств на основі компетентнісного підходу. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 37–45.

19. Смачило В.В. Ефективність управління кадровим потенціалом на підприємстві. Ефективність сучасного бізнесу в умовах динамічного середовища: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.Л. Калініченко. Харків: ФОП Панов А.М., 2018. С. 293-297

20. Смачило В.В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 390 с.

21. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 310-315.

22. Ткаченко В.І. Сутність кадрової безпеки підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 81-

84.

23. ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»  
<https://opendatabot.ua/c/36676944> (дата звернення 12.01.2023)

24. Товариство з обмеженою відповідальністю "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" <https://clarity-project.info/tenderer/36676944> (дата звернення 12.01.2023)

25. ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН" <https://vkursi.pro/card/tov-dominos-pitstsa-iukrein-36676944> (дата звернення 12.01.2023)

26. Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р.  
[https://zvitnist.com/36676944\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOU\\_VDPOVDALNSTU\\_DOMINOS\\_PICC](https://zvitnist.com/36676944_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_DOMINOS_PICC) (дата звернення 12.01.2023)

27. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. №9. С. 712-715.

28. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с

29. Шура Н.О., Шахно А.Ю., Поліщук І.Г., Мамедова А.А. Оцінка соціально-трудового потенціалу підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 20. С. 18-24.

30. Що таке розвиток персоналу; повний огляд поняття і методів навчання персоналу в організації + 5 етапів розвитку персоналу з допомогою ротатії кадрів <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/963-rozvitok-personalu--se-5-etapiv-rotacii-kadriv.html> (дата звернення 12.01.2023)

31. Domino's Pizza URL <https://dominos.ua/uk/kyiv/> (дата звернення 12.01.2023)





# ДОДАТКИ

Таблиця А.1

## Основна інформація про ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»

<b>Назва:</b>	Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»
<b>ЄДРПОУ:</b>	36676944
<b>Скорочена назва:</b>	ТОВ "ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН"
<b>Організаційно-правова форма:</b>	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
<b>Основний напрямок діяльності:</b>	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
<b>Додаткові(ий) напрямки(ок) діяльності:</b>	46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
	47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
	47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
	56.29 Постачання інших готових страв
	73.11 Рекламні агентства
	73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
	73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
	74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
<b>Офіційна адреса:</b>	Україна, 01024, місто Київ, ВУЛИЦЯ БАСЕЙНА, будинок 1/2

Джерело: [31]