

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Система розвитку персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу

Студента 3 курсу, 7-с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Науковий керівник
д.е.н., проф.

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

Настенко Катерини
Олександрівни

Босовська Мирослава
Веліксівна

Расулова
Алла
Миколаївна

*підпис
студента*

*підпис
керівника*

*підпис
гаранта*

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
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯна випускн^у кваліфікаційну роботу студент^{ові}***Настенко Катерині Олександрівні****(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Система розвитку персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу «Пантера», м. Житомир».

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 та практичних засад впровадження сервісних технологій у підприємстві ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – сервісні процеси підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення сервісних технологій у ресторані.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ РЕСТОРАНУ «ПАНТЕРА», М. КИЇВ

1.1. Оцінка системи розвитку персоналу ресторану

1.2. Моніторинг факторів впливу на систему розвитку персоналу сервісних служб ресторану

РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ У РЕСТОРАНІ «ПАНТЕРА», М. КИЇВ

2.1. Напрями вдосконалення системи розвитку персоналу сервісних служб у ресторані «Пантера»

2.2. План розвитку персоналу сервісних служб у ресторані «Пантера»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

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.	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022р.	до 20.11.2022р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 24.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 24.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	23.01.2023 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2023 р.- 27.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	28.01.2023 р.	28.01.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	29.01.2023 р.- 11.02.2023 р.	29.01.2023 р.- 11.02.2023 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, к.е.н, доц.

Босовська М.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

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

Расулова А.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Настенко К.О.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Настенко Катерина Олександрівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі проаналізовано та узагальнено практичні засади управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу. Проведено оцінку ефективності діючої системи управління персоналом та технологій його розвитку. Студенткою було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення вже існуючих елементів системи управління розвитком персоналу на рівні підприємства та обґрунтовано програму удосконалення компетентності персоналу.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Настенко К.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

(підпис)

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

(підпис)

М.Г. Бойко

(ініціали, прізвище)

« » _____ 2023р.

ЗМІСТ

6

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ РЕСТОРАНУ «ПАНТЕРА», М. КИЇВ	9
1.1. Оцінка системи розвитку персоналу ресторану.....	9
1.2. Моніторинг факторів впливу на систему розвитку персоналу сервісних служб ресторану	17
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ У РЕСТОРАНІ «ПАНТЕРА», М. КИЇВ.....	25
2.1. Напрями вдосконалення системи розвитку персоналу сервісних служб у ресторані «Пантера».....	25
2.2. План розвитку персоналу сервісних служб у ресторані «Пантера».....	30
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	44

Актуальність дослідження. У сучасних умовах загострення конкуренції основним чинником, що зумовлює ефективність господарської діяльності підприємства на ринку, є його забезпеченість висококваліфікованою робочою силою.

Діяльність, пов'язана з організацією та наданням ресторанних послуг, займає одне з провідних місць у сфері обслуговування та є одним із високоприбуткових видів економічної діяльності. Фахівці зазначають, що вітчизняний ресторанний бізнес має значні перспективи зростання. Про це свідчить зокрема той факт, що він приваблює велику кількість інвесторів з різних сфер бізнесу. Однак, у галузі ресторанного бізнесу залишається високою частка збиткових підприємств, що пов'язано, перш за все, з проявом виробничих та фінансових ризиків, джерелом виникнення яких є дефіцит кваліфікованого персоналу, висока плинність кадрів, низький управлінський потенціал підприємств. Отже, підприємства ресторанного бізнесу змушені активізувати діяльність із управління персоналом, від професіоналізму якого залежить успішність виробничої діяльності будь-якого підприємства.

Питання теорії та практики управління персоналом, ролі та значення людського фактору в системі управління організацією широко висвітлені українськими та зарубіжними дослідниками. Серед найбільш значущих публікацій слід згадати роботи вітчизняних фахівців: Білик О.М., Смалійчук Г.В., Вонберг Т.В., Василик А.В., Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О., Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В., Євтушенко Г.І., Костишина Т.А. та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад розвитку системи розвитку персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу.

Зазначена мета зумовила постановку низки **завдань**:

- здійснити оцінку системи розвитку персоналу ресторану;
- провести моніторинг факторів впливу на систему розвитку персоналу

сервісних служб ресторану;

- запропонувати напрями вдосконалення системи розвитку персоналу сервісних служб у ресторані «Пантера»
- розробити план розвитку персоналу сервісних служб у ресторані «Пантера».

Об'єкт дослідження – процеси розвитку персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до розвитку персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи є загальнонаукові **методи** дослідження: спостереження і узагальнення, аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, графічний, розрахунково-аналітичний.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна одержаних результатів полягає в оптимізації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу.

Практична значимість випускної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що проведений аналіз, отримані результати та розроблені заходи можуть бути використані в діяльності ресторану «Пантера» для підвищення ефективності діяльності організації.

Інформаційною базою дослідження в роботі стали матеріали ресторану «Пантера». Також інформаційною базою для дослідження послуговували наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження, організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено ретроспективний аналіз формування структури персоналу підприємства.

Структура даної випускної кваліфікаційної роботи являє собою вступ, викладений основний матеріал, який складається з двох розділів, які включають

теоретичні засади, аналітичні дані та пропозиції щодо поліпшення сервісних технологій у ресторані.

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ РЕСТОРАНУ «ПАНТЕРА», М. КИЇВ

1.1. Оцінка системи розвитку персоналу ресторану

Ресторан «Пантера» є закладом ресторанного господарства і діє згідно чинного законодавства України. Підприємство є юридичною особою, що має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви.

Ресторан «Пантера» знаходиться за адресою: вул. Старовільська, б.29, м. Житомир. Підприємство самостійно здійснює свою діяльність, розпоряджається отриманим прибутком, що залишився у його розпорядженні після сплати податків та інших обов'язкових платежів. Основним джерелом майна та фінансових ресурсів бару є прибуток, отриманий від реалізації продукції (робіт, послуг), а також з інших видів господарської (комерційної) діяльності.

Основними відвідувачами ресторану «Пантера» є люди у віці 18-20 років (10%), молоді люди у віці 21-40 років (74%) та люди середнього віку - 40-55 років (16%). Високий відсоток відвідування гостей від 21 до 40 років пояснюється тим, що у ресторані представлені страви як для дорослих, так відвідування з дітьми.

Основні послуги ресторану «Пантера»:

- послуги з реалізації продуктів харчування та напоїв, готових до вживання безпосередньо у ресторані, а також послуги з реалізації продукції на виніс;
- послуги з організації дозвілля: організація музичного обслуговування; організація проведення музичних програм, караоке.

Асортимент продукції ресторану - різноманітний перелік страв європейської кухні, напоїв, у тому числі фірмових, порційних, а також кондитерські вироби, фрукти, алкогольні вироби, фруктові та мінеральні води.

Форма обслуговування відвідувачів - обслуговування офіціантами в денний та вечірній час та барменом за барною стійкою. У ресторані здійснюється обслуговування сімейних урочистостей, бенкетів, проведення тематичних вечорів. У вечірній час для підтримки гарного настрою, що сприяє відпочинку відвідувачів, у ресторані організуються концертно-музичні вистави.

Організаційна структура управління ресторану «Пантера» є лінійно-функціональною (рис. 2.1). Ресторан «Пантера» є малим підприємством, тому така організаційна структура управління є прийнятною для даного підприємства.

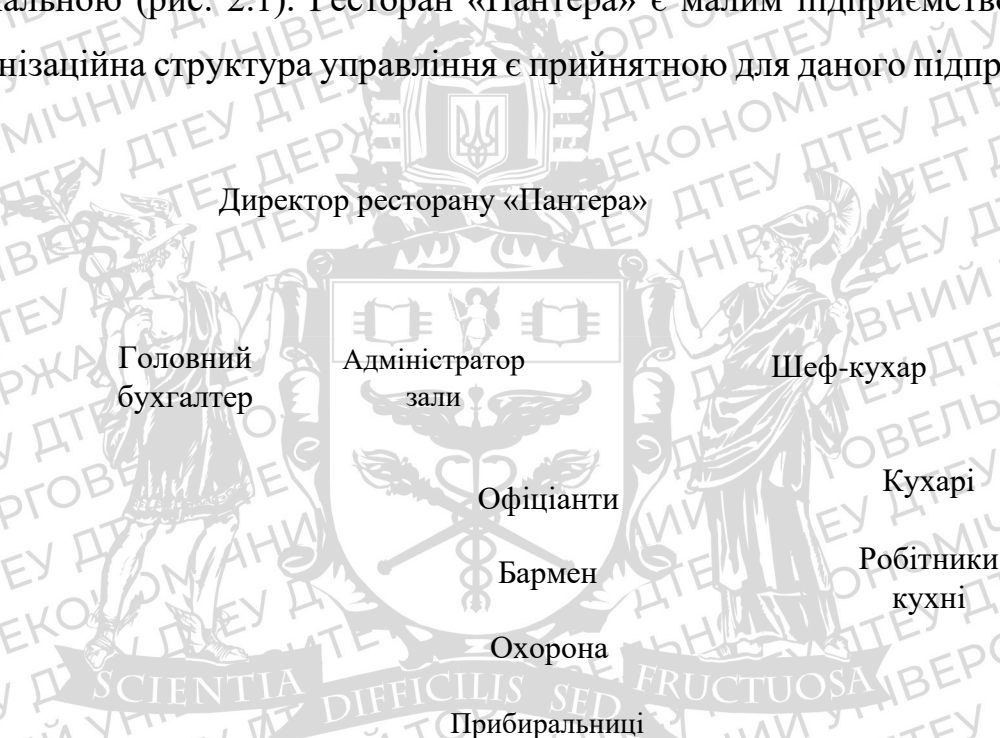


Рис. 1.2. Організаційна структура управління ресторану «Пантера», станом на 01.12.2022 р.

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Очолює управління підприємством директор. У його безпосередньому підпорядкуванні знаходяться, головний бухгалтер, адміністратори зали, шеф-кухар та технічний персонал (слюсар-сантехнік та електрик). Адміністраторам залу підпорядковуються офіціанти, бармени, охорона, прибиральниці. У підпорядкуванні у кухарів знаходяться кухонні працівники (мийники посуду).

На основі розробленої організаційної структури у ресторані затверджено посадові інструкції, складено штатний розпис, у якому передбачається чисельність працівників, кількість структурних підрозділів. Штат співробітників

ресторану «Пантера» невеликий, кожен працівник знає свою справу і є гарна можливість помічати та контролювати недоліки в обслуговуванні гостей (відвідувачів закладу).

Структура та штатна чисельність персоналу ресторану «Пантера» наведена у табл.1.1.

Таблиця 1.1

**Структура та штатна чисельність персоналу ресторану «Пантера»,
станом на 01.11.2022 р.**

Найменування структурного підрозділу	Штатна чисельність, осіб	Питома частка, %
Адміністративно-управлінський персонал, всього	2	7,4
- директор	1	50,0
- головний бухгалтер	1	50,0
Фахівці, всього	4	14,8
- адміністратор зали	2	50,0
- шеф-кухар	2	50,0
Основні робітники, всього	15	55,6
- бармен-офіціант	2	13,3
- офіціанти	6	40,0
- кухарі	7	46,7
Допоміжні робітники, всього	6	22,2
- охорона	2	33,3
- прибиральниця	2	33,3
- кухонні працівники	2	33,3
Усього працівників	27	100

Джерело: складено та розраховано на підставі даних ресторану

Усього чисельність працівників ресторану «Пантера» становить 27 осіб. З них адміністративно-управлінський персонал 2 особи (7,4% у загальній структурі працівників). Найбільшу питому вагу у структурі персоналу ресторану «Пантера» займають основні робітники – 15 осіб, або 55,6% загальної структури. Це офіціанти, бармени, кухарі тощо, які безпосередньо зайняті виробничим процесом у ресторані. Допоміжні робітники (охорона, прибиральниці тощо) займають третє місце у структурі персоналу ресторану «Пантера» – 6 осіб або 22,2% загальної структури персоналу ресторану. На третьому місці у структурі персоналу ресторану «Пантера» – фахівці, до них належать бухгалтер, шеф-кухарі, 4 особи або 14,8% від загальної чисельності персоналу.

Проведемо дослідження динаміки структури персоналу ресторану

«Пантера» за 2019-2021 рр. для здійснення аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Динаміка структури персоналу ресторану «Пантера» за 2019-2021 рр.

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Абсолютний приріст			
	осіб	частка, %	осіб	частка, %	осіб	частка, %	2020/2019		2021/2020	
							осіб	в.п.	осіб	в.п.
Керівники	2	6,25	2	9,52	2	7,69	0	3,27	0	-1,83
Фахівці	4	12,5	3	14,29	4	15,38	-1	1,79	1	1,1
Робітники	26	81,25	16	76,19	21	77,78	-10	-5,06	5	1,59
Всього	32	100	21	100	27	100	-11	0	6	0

Джерело: складено та розраховано на підставі даних ресторану

З табл.1.2 видно, що за 2021 рік чисельність персоналу ресторану «Пантера» зросла на 6 осіб. Це пов'язано з розширенням діяльності підприємства у 2021 році. В 2021 році відбулося зростання чисельності робітників на 4 особи (через збільшення їх штату). Чисельність фахівців ресторану «Пантера» зросла на 1 особу. Категорія «робітники» становила в 2021 році 77,78% від усього персоналу підприємства. «Керівники» та «фахівці» займали у 2021 році частку в загальній структурі персоналу підприємства – 7,69% та 15,38% відповідно. Розглядаючи структуру персоналу за категоріями працівників, можна відзначити, що, в цілому, вона раціональна, з урахуванням особливостей функціонування ринку ресторанних послуг через напад рф на Україну. Тобто, усі категорії працівників ресторану «Пантера» представлені у тій кількості, яка може забезпечити ефективну роботу підприємства, а також отримати високу продуктивність праці.

Проведемо аналіз якісного складу персоналу ресторану «Пантера» за 2019-2021 роки в табл.1.3.

Згідно даних таблиці 1.3, у ресторані «Пантера» в 2021 році переважає за статтю жіночий персонал – 70 %, чоловіків – 30 %.

За віком у ресторані персонал вікової категорії 29-49 років має найбільшу питому вагу – 59 %; а найменшу питому вагу має персонал віком 50 років і

старше (7 %). Тобто, трудовий колектив ресторану «Пантера» є досить молодим. Крім того, у ресторані «Пантера» працюють переважно працівники, стаж роботи яких у відповідній галузі від 3 до 10 років, тобто є передумови та досвід для успішного і ефективного ведення діяльності.

Таблиця 1.3

**Аналіз якісного складу персоналу ресторану «Пантера»
за 2019-2021 рр.**

Показник	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення			
							2020/2019		2021/2020	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1. За статтю:										
- жінки	25	78	16	76	19	70	-9	-2	3	-6
- чоловіки	7	22	5	24	8	30	-2	2	3	6
2. За віком (років):										
- 18-28 років	7	22	5	24	7	26	-2	2	2	2
- 29-49 років	15	47	12	57	16	59	-3	10	4	2
- 50-55 років	3	9	2	10	2	7	-1	0	0	-2
- старші 56 років	2	6	2	10	2	7	0	3	0	-2
3. За рівнем освіти:										
- середня	9	28	5	24	8	30	-4	-4	3	6
- середня спец.	16	50	11	52	13	48	-5	2	2	-4
- вища	7	65	5	24	6	22	-2	-42	1	-2
4. За трудовим стажем:										
- до 3 років	8	25	6	29	8	30	-2	4	2	1
- від 3 до 10 років	11	34	7	33	8	30	-4	-1	1	-4
- від 11 до 15 років	6	19	4	19	5	19	-2	0	1	-1
- більше 15 років	7	22	4	19	6	22	-3	-3	2	3

Джерело: складено та розраховано на підставі даних ресторану

За рівнем освіти переважає персонал із середньою спеціальною освітою – 48%. Персонал ресторану з вищою освітою становить 22% від загальної чисельності персоналу. Це свідчить про те, що на підприємстві працює освічений персонал.

У ресторані «Пантера» переважно використовуються традиційні технології в процесі управління персоналом. Одним з головних в управлінні персоналом є його розвиток.

Важливим аспектом у системі розвитку персоналу є визначення основних її учасників. Управління персоналом займається безпосередньо директор ресторану «Пантера», що виконує наступні функції:

- проведення співбесіди, оцінка кандидата на посаду;
- проведення вступного та поточного інструктажу співробітників;
- розподіл обов'язків та визначення ступеня відповідальності співробітників;
- управління конфліктними ситуаціями у колективі;
- розробка та реалізація заходів щодо стимулювання персоналу, підвищенню їх мотивації та лояльності;
- організація контролю над виконанням співробітниками стандартів обслуговування та забезпечення якості продукції та послуг.

На адміністраторів покладено обов'язки:

- проведення вступного та поточного інструктажу членів бригади офіціантів;
- проведення вступного та поточного інструктажу для барменів;
- визначення потреби працівників;
- виявлення відхилень від плану в роботі офіціантів, барменів та їх причин.

За допомогою аналізу основних локальних документів, з'ясувалося, що у ресторані відсутнє положення щодо навчання та розвитку персоналу, відповідно цілі та завдання розвитку персоналу не сформульовані та не задокументовані. Також у ресторані відсутній відділ управління кадрами та посада менеджера з персоналу, який відповідав би за розвиток персоналу.

Для розвитку персоналу керівництво ресторану «Пантера» використовує як внутрішнє навчання, так і зовнішнє. Внутрішнє навчання персоналу ресторану «Пантера» проводиться на базі самого ресторану, а зовнішнє навчання з перепідготовки організовується з виїздом до інших схожих ресторанів, з досвідченішим персоналом, який проводить навчання та різноманітні майстер-класи. Внутрішньофірмове навчання є конкретною взаємодією на роботі, тому таке навчання ефективніше, оскільки організовано спеціально для працівників

ресторану. Інколи для навчання запрошуються зовнішні фахівці, які мають практичний досвід та навички.

У ресторані «Пантера» основною формою підготовки та перепідготовки є наставництво. Новоприйнятий працівник закріплюється за досвідченішим колегою і спостерігає, як на практиці вирішуються поставлені завдання. Після етапу спостереження слідує етап самостійної діяльності учня, під контролем наставника. Потім новачок допускається до самостійної роботи у ресторані. Додаткову плату за наставництво співробітникам не надано. Оцінка та контроль за адаптацією та засвоєнням знання нового співробітника здійснюється змінним адміністратором формалізованим шляхом.

Зовнішнє навчання також використовується у діяльності ресторану, але воно включає всі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться в інших подібних ресторанах, вимагає великих матеріальних витрат, звільнення співробітника від роботи на якийсь час.

Основними видами навчання в інших ресторанах є:

1. Лекції (презентація);
2. Семінари, конференції;
3. Майстер-класи;
4. Курси.

Ще одним видом навчання працівників у ресторані «Пантера» є самонавчання. Це індивідуальна, самостійна форма навчання, у тому числі з використанням засобів мультимедіа. Перевага цього методу навчання у цьому, що учень може сам визначати темп, число повторень, тривалість заняття, тобто, самостійно контролювати значимі параметри процесу навчання. Але на даний час цей вид навчання недостатньо поширений. Можливо все пов'язано з тим, що він вимагає постійного контролю, найвищої самоорганізації, а для багатьох працівників - це досить складне завдання.

Навчання з підвищення кваліфікації у ресторані «Пантера» проводиться за таких обставин:

1. Вводиться нове блюдо (додавання нового пункту меню);

2. Змінюється технологія приготування різних продуктів і напоїв;
3. Вводиться нова посада або розширюється список посадових обов'язків;
4. Вводиться в експлуатацію нове обладнання чи розширюється перелік функцій старого устаткування;
5. Змінюється стиль корпоративного спілкування із гостями закладу.

Бувають випадки, коли недостатня кваліфікація спостерігається і у досвідченого персоналу, наприклад, коли вводяться нововведення, додається новий пункт у меню або вносяться корективи до обслуговування гостей. Бувають випадки, коли працівники дізнаються про нововведення через чутки.

На підставі виробничо-господарської інформації, отриманої у ресторані «Пантера», проведено аналіз системи розвитку персоналу підприємства – таблиця 2.5.

Таблиця 1.4

Аналіз заходів, спрямованих на розвиток персоналу сервісних служб ресторану «Пантера»

Вид навчання	Кількість навчених співробітників			Відхилення, +/-	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Пройшли навчання всього, чол., в тому числі:	3	1	6	-2	5
– під час внутрішнього навчання, чол.	2	1	4	-1	3
– під час зовнішнього навчання, чол.	1	0	2	-1	2
– за рахунок коштів підприємства, чол.	0	1	2	1	1
Отримали підвищення за посадою, чол., тому числі:	0	0	1	0	1
– просування на даному підприємстві, чол.	0	0	1	0	1

Джерело: складено на підставі даних ресторану

Як випливає з таблиці 1.4, у 2021 р. пройшло навчання та перепідготовку, підвищення кваліфікації всього 6 чол. Це 22% від загальної чисельності персоналу і є не високим показником, що негативно позначається на діяльності підприємства. В тому числі 4 працівника пройшло внутрішньофірмове навчання,

2 працівника проходить навчання за межами ресторану за рахунок коштів підприємства.

У 2021 р. один управлінський працівник отримав підвищення за посадою (адміністратор). Можна зробити висновок, що на підприємстві немає плану розвитку персоналу, тобто, не сформовано підхід до управління персоналом із позиції розвитку компетенцій.

На підставі проведеного аналізу системи розвитку персоналу ресторану «Пантера» за допомогою аналізу документів та опитування експертів сформовано такі висновки:

- у ході аналізу посадових інструкцій директора та адміністратора з'ясувалося, що функції з організації навчання не прописані та не визначені;
- при аналізі локальних нормативних актів у організації не виявлено документи, що регламентують організацію та порядок проведення навчання, отже, цілі та завдання навчання не визначено;
- при прийомі на роботу нового співробітника йому пропонується пройти стажування, спостерігаючи за працюючими у зміні офіціантами. Працюючі офіціанти, у свою чергу, проводять екскурсію рестораном, підсобним приміщень, розповідають про варіанти сервірування столу. Адміністратор знайомить «новачків» з меню та порядком винесення страв. Не дотримується принцип доступності, оскільки офіціанти оперують термінами властивими лише сфері ресторанного бізнесу. Не дотримується принципу систематичності та послідовності, оскільки «новачок» стажується у різних людей і одержана інформація не структурована;
- функції навчання персоналу ні за ким не закріплені, на підприємстві відсутнє формалізоване навчання, отже бюджет на розвиток персоналу не передбачається. При аналізі книги відгуків та пропозицій відмічені численні скарги відвідувачів на якість обслуговування.

Виявлені недоліки свідчать про необхідність вдосконалення системи розвитку персоналу ресторану «Пантера».

1.2. Моніторинг факторів впливу на систему розвитку персоналу

сервісних служб ресторану

Система розвитку персоналу підприємства формується під впливом багатьох факторів і процесів, з якими вона пов'язана прямими і опосередкованими зв'язками. Фінансовий стан підприємства прямо впливає на систему розвитку персоналу, тому проведемо аналіз фінансово-господарських показників діяльності ресторану «Пантера» за 2019-2021 рр. в табл.1.5.

Таблиця 1.5

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ресторану «Пантера» за 2019-2021 рр., тис.грн

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1397	898	1251	-499	353	-36	39
Інші операційні доходи	21	12	21	-9	9	-43	75
Інші доходи	12	4	9	-8	5	-67	125
РАЗОМ ДОХОДИ	1430	914	1281	-516	367	-36	40
Собівартість реалізованої продукції	923	691	868	-232	177	-25	26
Інші витрати	116	62	84	-54	22	-47	35
Інші операційні витрати	39	26	42	-13	16	-33	62
РАЗОМ ВИТРАТИ	1078	779	994	-299	215	-28	28
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	352	135	287	-217	152	-62	113
Податок на прибуток від звичайної діяльності	63	24	52	-39	27	-62	113
Чистий прибуток	289	111	235	-178	125	-62	113

Джерело: складено автором на підставі даних Додатку А

В 2019 р. ресторан «Пантера» отримав обсяг чистого доходу в розмірі 1397 тис. грн. В 2020 році чистий дохід ресторанного підприємства зменшився на 36%, а в 2021 р. він зріс на 353 тис.грн. (або на 39%) і становив 1251 тис. грн. Це свідчить про здатність підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку.

В 2021 році відбуваються підвищення ефективності господарських процесів, оскільки чистий дохід підприємства зростає швидшими темпами (39%) ніж собівартість (26%).

Чистий прибуток ресторану «Пантера» становив в 2020 р. 111 тис. грн. У 2021 році відбувається його зростання на 125 тис.грн. (або на 113%). Позитивна динаміка даного показника говорить про підвищення здатності ресторанного підприємства нарощувати обсяги залученого капіталу і стабільно функціонувати на ринку ресторанних послуг України.

На систему розвитку персоналу ресторанного підприємства також впливають фактори зовнішнього середовища. Проаналізуємо їх за допомогою PEST-аналізу в табл.1.6.

Таблиця 1.6

PEST-аналіз для ресторану «Пантера»

Група факторів	Вага фактору	Оцінка фактору	Зважена оцінка	Вплив фактору
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
Податкова політика	0,2	-2	-0,4	Зростання податків призведе до зниження чистого прибутку, рентабельності діяльності
Державне регулювання ринку алкогольної продукції	0,4	4	1,6	Цей факт призведе до зростання закупівельних, а як наслідок роздрібних цін на алкогольну продукцію, що може знизити кількість відвідувачів.
Державне регулювання ресторанної галузі	0,3	4	1,2	Зростання вимог до якості товарів та продукції кафе, що закуповуються, для забезпечення безпеки життя і здоров'я споживачів, що призводить до зростання якості ресторанного сектора за доступних цін.
Екологічні проблеми	0,1	2	0,2	Посилення вимог до екологічності товарів і продукції призводить до зростання витрат кафе, оскільки екологічно чиста продукція коштує дорожче. Однак дані витрати не суттєво позначається на доходах ресторану
Всього	1		2,6	
Економічні фактори				
Зростання економічного благополуччя країни	0,2	3	0,6	Приведе до зростання рівня доходів населення, а як наслідок до зростання попиту на послуги громадського харчування
Зростання доходів населення	0,4	6	2,4	На даний момент існує тенденція до зростання добробуту населення, відповідно збільшуються витрати на відпочинок, послуги громадського харчування, люди, що відвідують кафе та ресторани

Продовження табл.1.6

1	2	3	4	5
Зростання безробіття	0,1	2	0,2	Цей фактор дозволить забезпечити ресторан необхідними трудовими ресурсами, зокрема офіціантами, та дозволить скоротити витрати, спричинені плинністю кадрів.
Зміна курсу валют	0,1	1	0,1	Цей фактор може спричинити зростання цін на імпортні товари, зокрема на алкогольну продукцію, що призведе до зміни переваг відвідувачів.
Зростання інфляції	0,1	-1	-0,1	Зростання інфляції призведе до зростання цін на продукти, що закупаються, товари, що призведе до зростання собівартості
Зростання відсоткових ставок	0,1	1	0,1	Даний фактор не сильно позначиться на діяльності ресторану, тому що підприємство здійснює свою діяльність за рахунок власних коштів
Всього	1		3,3	
Соціальні фактори				
Демографічна ситуація	0,1	4	0,4	Зростання чисельності населення за рахунок народжуваності та міграції призводить до зростання попиту на послуги підприємств громадського харчування
Рівень освіти	0,1	3	0,3	Рівень освіти населення підвищує рівень доходів населення, як наслідок зростання попиту на ресторанный послуги
Зростання популярності їжі поза домом	0,15	6	0,9	Цей фактор призводить до зростання кількості відвідувачів, а як наслідок до зростання доходу від реалізації
Прагнення здорового способу життя, мода на схуднення	0,25	6	1,5	Останніми роками захоплення різними дієтами стали повсюдними. Не врахування цих тенденцій може призвести до зниження клієнтів. Необхідно вводити дієтичні страви в меню, що позитивно позначиться на кількості клієнтів, обсяг продажів
Зміна споживчих переваг	-0,2	-3	-0,6	Зростання попиту на національні кухні призводить до зростання відкриття «тематичних» закладів
	0,1	2	0,2	Споживчі переваги відвідувачів елітних ресторанів і кафе зміщуються на користь більш демократичних закладів, що дозволить ресторану залучити більше відвідувачів.
Міграція з країни	0,1	2	0,2	Можливість найму «дешевого» обслуговуючого персоналу (прибиральниці, мийниці посуд та ін.), скорочення витрат
Всього	1		2,9	
Технологічні фактори				
Впровадження ринку «технологічних нововведень»	0,6	5	3,6	Дозволяє заощаджувати простір кухні, знижувати швидкість приготування, дозволяє підвищити якість страв, освоїти нові технології виробництва страв. Все це веде до зростання лояльності клієнтів та зростання відвідувачів.
Зростають вимоги до додаткового обладнання, пов'язаного з технічним прогресом	0,4	3	2,4	Виникла необхідність WI-FI, відеоспостереження, безготівкового розрахунку, що призводить до зростання витрат ресторану. Однак, зрештою, цей фактор призведе до зростання лояльності клієнтів.
Всього	1		6	

Джерело: складено автором

Проведений PEST-аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність

ресторану «Пантера», незважаючи на кризу, спричинену впливом нападу РФ на Україну, мають технологічні фактори: підприємство потребує оновлення технологічного обладнання, оснащення додатковим сучасним обладнанням. Технологічне відставання, що виникло внаслідок того, що в обладнання тривалий час не інвестувалися кошти, призвело до істотної втрати конкурентоспроможності ресторану «Пантера». Модернізація обладнання дозволить підвищити конкурентоспроможність ресторану «Пантера» та посилить його ринкові позиції порівняно з найближчими конкурентами.

Однак списувати з рахунків економічні фактори зовнішнього середовища також не слід, оскільки, як виявив PEST-аналіз, вони є другою за значущістю силою впливу на діяльність ресторану «Пантера». Найбільший вплив серед цих факторів має рівень доходів населення. При зростанні доходів, населення прагне більш активно відвідувати ресторани та кафе, а за нижчі ціни – обирає більш доступні формати, наприклад, фаст-фуди. Щоб конкурувати з фаст-фудами та мінімізувати негативний вплив економічних факторів на свою діяльність, ресторану «Пантера» необхідно передбачити при розробці стратегії вживання стратегічних заходів цінового, асортиментного та сервісного характеру, щоб мінімізувати відтік споживачів у дешевші заклади та підвищити інтерес до відвідування ресторану.

Також слід враховувати соціокультурні чинники. Як показав PEST-аналіз, вони, поряд з економічними та технологічними факторами, вони істотно впливають на діяльність ресторану «Пантера». Особливо важливо врахувати, що сьогодні на відвідувачів кафе та ресторанів активно впливає зростання інтересу до здорового способу життя та здорового харчування, що призводить до зростання попиту на низькокалорійні, в тому числі вегетаріанські страви, блюда з екологічно чистих продуктів, на східну кухню. Сьогодні ресторану «Пантера» мало що може запропонувати своїм відвідувачам у цьому напрямку, що також негативно впливає на відвідуваність закладу. Також слід зважати на такий соціокультурний фактор, як інтерес споживачів до так званих «тематичних» закладів, що виділяються на ринку завдяки своїй спеціалізації. Це додатково

загострює конкуренцію на ринку, відтягуючи потік споживачів від закладів, які мають чітко виражений формат чи тематичну спеціалізацію.

Для аналізу сильних та слабких сторін системи розвитку персоналу ресторану «Пантера», та на системи управління в цілому, використаємо SWOT-аналіз. Він є важливою складовою досліджень, а конкретніше - обов'язковим попереднім етапом при аналізі та складанні будь-якого рівня стратегічних та маркетингових планів. Інформація, отримана в процесі і після закінчення ситуаційного аналізу, слугує базисним елементом в процесі розробки стратегічних цілей і завдань організації. SWOT-методика дуже ефективна і універсальна, вона дозволяє грамотно оцінити сили і можливості компанії, визначитися на які моменти потрібно буде акцентувати увагу. Інакше кажучи, SWOT аналіз - це аналіз сильних і слабких сторін організації, а також можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища.

З особистих спостережень під час роботи на практиці у ресторані «Пантера» проведено SWOT-аналіз з питань розвитку персоналу (табл.1.7).

Таблиця 1.7

Матриця SWOT-аналізу системи розвитку персоналу у ресторані «Пантера»

	<p>Opportunities (можливості):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Співпраця з установами м. Житомир, що ведуть підготовку за профільними спеціальностями, організація студентських практик; 2.Складання програми кар'єрного розвитку для утримання високоефективних працівників; 3.Політика щодо реалізації та підтримки інноваційних ідей та проектів співробітників; 4.Розширення системи навчання співробітників вищої ланки. 	<p>Threats (загрози):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата співробітників, у навчання яких було вкладено кошти; 2. Нестабільна політична та економічна ситуація через напад РФ на Україну; 3. Посилення конкуренції на ринку ресторанного бізнесу; 4. Плинність кадрів.
--	--	---

Продовження табл.1.7

Strenght (сильні сторони)	SO	ST
1. Особистий чай та премії («приведи друга», «лояльність до підприємства»);	1. Укладання договорів про співпрацю ресторану «Пантера» з вузами та освітніми установами м.	1. Міцний та дружний колектив, створений завдяки політиці ресторану -

<p>2. Заходи щодо зближення та згуртування колективу;</p> <p>3. Уважне ставлення керівництва ресторану до співробітників: відкрите спілкування, вислуховування побажань, підтримка складної життєвої ситуації;</p> <p>4. Відповідальний підхід керівництва до співбесіди при відборі співробітників;</p> <p>5. Середня зарплата по місту;</p>	<p>Житомир, які ведуть підготовку за профільними спеціальностями, дозволить підвищити ефективність системи наставництва, навчання персоналу та підвищення кваліфікації кухарів;</p> <p>2. Складання програми кар'єрного розвитку дозволить підвищити відсоток співробітників, що просуваються кар'єрними сходами;</p> <p>3. Відповідальний підхід керівництва у провидінні співбесіди та відборі нових співробітників дозволить створити команду з талановитих та обдарованих людей працівників, які принесуть нові ідеї щодо розвитку та просування ресторану.</p>	<p>проведення заходів щодо зближення та згуртування співробітників, зможуть утримати працівників від переходу в іншу організацію та знизити плинність кадрів;</p> <p>2. Уважне ставлення керівництва до своїх працівників, дає їм упевненість, що у разі кризи вони отримають моральну та матеріальну підтримку керівництва організації;</p> <p>3. Середня заробітна плата по місту, «особистий чай», а також премії («приведи друга», «лояльність до підприємства»), дозволять ресторану скоротити або уникнути плинності кадрів в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації та посилення конкуренції на ринку ресторанного бізнесу.</p>
Weaknesses (слабкі сторони)	WO	WT
<p>1. Плинність кадрів (офіціант, касири, технічний персонал);</p> <p>2. Офіціанти – це зазвичай молоді люди або студенти, які сприймають цю посаду як спосіб заробітку, але не для побудови кар'єри;</p> <p>3. Стресовий характер роботи;</p> <p>4. Офіціанти у своїй більшості не мають вищої освіти, а лише середню-спеціальну.</p> <p>5. Система наставництва, навчання та підвищення кваліфікації персоналу;</p> <p>6. Службове зростання.</p>	<p>1. Розробка та впровадження програм кар'єрного розвитку працівників ресторану можуть сприяти скороченню плинності кадрів;</p> <p>2. Підтримка керівництвом ресторану інноваційних ідей та проектів, які ініціюються працівниками, як підстави для їх кар'єрного зростання;</p> <p>3. Розвиток у працівників стресостійкості та вміння справлятися з конфліктними ситуаціями;</p> <p>4. Організація студентських практик з метою залучення майбутніх працівників з вищою освітою.</p>	<p>1. Скорочення плинності кадрів сприятиме закріпленню з виробництва співробітників, навчання яких було вкладено кошти;</p> <p>2. Якщо зацікавити і мотивувати працівників у побудові кар'єри в ресторані, і навчити їх справлятися зі стресовими ситуаціями, ресторан зможе вистояти в нестабільній політичній та економічній ситуації в Україні через напад РФ та її території;</p> <p>3. Конкурентна перевага ресторану «Пантера» може забезпечуватись високою кваліфікацією працівників.</p>

Джерело: складено автором

Можливі стратегічні інструменти використання сильних сторін ресторану «Пантера» для підвищення ефективності системи розвитку персоналу:

1. Укладання договорів про співробітництво сторін ресторану «Пантера» з вишами та освітніми установами м. Житомир, які ведуть підготовку за

профільними спеціальностями, дозволить підвищити ефективність системи наставництва, навчання персоналу та підвищення кваліфікації кухарів;

2. Складання програми кар'єрного розвитку дозволить підвищити відсоток працівників, що просуваються кар'єрними сходами;

3. Відповідальний підхід керівництва до проведення співбесід та відбору нових працівників дозволить створити команду з талановитих та обдарованих людей, які принесуть нові ідеї щодо розвитку та просування ресторану.

Стратегічні інструменти позбавлення слабких сторін системи розвитку персоналу ресторану:

1. Скорочення плинності кадрів сприятиме закріпленню з виробництва співробітників, навчання яких було вкладено кошти;

2. Якщо зацікавити і мотивувати працівників у побудові кар'єри в ресторані, і навчити їх справлятися зі стресовими ситуаціями, ресторан зможе вистояти в нестабільній політичній та економічній ситуації в Україні через напад РФ та її території;

3. Конкурентна перевага ресторану «Пантера» може забезпечуватись високою кваліфікацією працівників.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ У РЕСТОРАНІ «ПАНТЕРА», М. КИЇВ

2.1. Напрями вдосконалення системи розвитку персоналу сервісних служб у ресторані «Пантера»

Конкурентоспроможність ресторану залежить від якості обслуговування, тобто, від персоналу сервісних служб, оскільки це детермінує якість продукції, а, отже, її затребуваність у споживачів ресторанного сервісу та рівень попиту.

Ключовою складовою якості діяльності ресторанного підприємства є якість персоналу, який здійснює закріплені за ним функції, необхідні для виробництва продукції (послуги): планує, організовує, забезпечує, виконує, контролює, аналізує, коригує, покращує тощо.

Проаналізувавши систему розвитку персоналу ресторану «Пантера» було виявлено, що у роботі з персоналом відсутня система навчання персоналу: заходи щодо навчання мають не регулярний, а одноразовий характер; не здійснюється контроль за новими працівниками; відсутня практика формування кадрового резерву; відсутність програми розвитку персоналу. Дані проблеми негативно впливають на професіоналізм та рівень сервісу організації, що знижує якість послуг, ефективність роботи ресторану в цілому.

Так як у ресторані відсутня ефективна система професійного розвитку персоналу, пропонується провести заходи щодо її вдосконалення. Почнемо з визначення цілей та завдань системи професійного розвитку персоналу ресторану «Пантера».

Метою професійного розвитку персоналу ресторану «Пантера» є забезпечення організації висококваліфікованими та мотивованими працівниками для ефективної діяльності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Завданнями управління професійним розвитком персоналу ресторану

«Пантера» будуть: організація виробничого навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу, внутрішньофірмове навчання, проведення стажувань, відстеження кадрової кар'єри персоналу, науково-інформаційне забезпечення працівників.

Пропоновані напрями програми розвитку персоналу сервісних служб ресторану «Пантера»:

1. Стандарти обслуговування. Рекомендується навчити обслуговуючий персонал відповідно до професійного стандарту 5123 (офіціант/бармен) стандартів обслуговування у галузі ресторанних послуг. Знання стандартів обслуговування, дозволить працівникам знизити помилкові дії, заощадить час на виконання робіт і як наслідок, підвищить продуктивність праці. Цей курс дозволить створити єдиний атестаційний лист та максимально лаконічно передавати знання новим працівникам.

2. Командоутворення. Рекомендується запросити коуча для проведення тренінгу, спрямованого на командоутворення. Тренінг дозволить конструктивно взаємодіяти членам команди один з одним, підвищить їх здатність до самоврядування та прийняття єдиного рішення, що дозволить працівникам спільно досягати поставлених цілей організації.

3. Стресостійкість. Рекомендується персоналу сервісних служб ресторану пройти тренінг «Стресостійкість». Емоційний та психічний стан працівників позначається на обсягах виконаної роботи, на якості контакту з людьми та надання послуг. Тренінг дозволить скоригувати поведінку працівників та навчить уникати конфліктних ситуацій.

4. Клієнтоорієнтованість. Рекомендується щотижня на планерках читання лекцій на тему клієнтоорієнтованість. Проводити лекції мають адміністратори, інформацію брати із відкритих джерел. Активне обговорення всіх тонкощів меню, спосіб, час приготування та подачі страв дозволить завоювати довіру гостя. Перспектива отримати постійного клієнта та гарну репутацію закладу.

5. Техніка активних та ефективних продажів. Визначить значущість знання меню в ресторані, значимість аперитиву та діджестиву. Навчить, як правильно

запропонувати акції гостю, що діють у ресторані. Містить курс «Напрямні питання як метод формування замовлення гостя найкращим чином», «Форма ненав'язливих пропозицій». Дозволить збільшити середній чек.

6. Психологія спілкування. «Психологія спілкування» навчить складати психологічний портрет гостя та працювати з ним, містить у собі курс «Мова тіла, жестів, сила посмішки», «Кивок Саллівана», принцип «Ялинки». Дозволить розвинути комунікабельність. Навчить оперувати описовими якостями продукції з метою формування замовлення.

Програма професійного розвитку та додаткового навчання персоналу буде спрямована на підвищення якості обслуговування клієнтів ресторану, а також дозволить скоротити плинність кадрів, підвищити зацікавленість працівників у кінцевому результаті виробничої діяльності ресторану «Пантера».

При виборі програми слід пам'ятати про принцип доступності, необхідно переконатися, що матеріал буде доступним до розуміння. Відвести достатньо часу на проходження тренінгів. За підсумками навчання розробити доступні для розуміння атестаційні або опитувальні листи.

При виборі методу навчання, варто враховувати, що навчати потрібно молодих співробітників – це категорія людей покоління «Y».

Для формування системи навчання для покоління «Y» повинні бути закладені такі параметри:

- доступ до навчання має бути цілодобовим, доступна дистанційна форма навчання;
- інформація має бути актуальною та цікавою, пов'язаною з розвитком професійних та особистих навичок;
- можливість отримати нові знання у максимально стислий термін;
- інформація має бути наочною, доступною;
- можливість творчості, цікаві ігри, активні вправи.

У таких умовах важливо знайти баланс між інтересами роботодавця та працівника.

Нами запропоновано наступні методи навчання:

- метод «Інфографіка». Для впровадження «Стандартів обслуговування» рекомендується створити відеоролик, акторами якого будуть самі працівники ресторану. Сюжет та ситуації, розібрані у відео, мають бути максимально наближені до реальних. Для кращого засвоєння слід проводити паралель наслідків, саме результат правильних дій і не правильних. Саме відео залишиться як навчальний матеріал на довгий час і буде доступний 24/7. Участь у зйомках дасть змогу творчості, що підвищить лояльність співробітника до організації. Зніматиме та монтуватиме відео запрошений відео-оператор. Витрати на створення та монтаж відеоролика становитимуть 20000 грн.

- метод «Гейміфікація». «Техніка активних та ефективних продажів» - створити гру, в якій буде закладено теоретичну частину щодо способів ефективно пропонувати та продавати товар. Інтерфейс гри має бути максимально наближеним до ресторану «Пантера». При підвищенні рівня завдання ускладнюються (кількість і статус гостей). Мета гри навчитися ефективно продавати. Гра буде доступна 24/7. Розробляти програму повинен програміст спільно з тренером із продажу. Витрати на створення ігрової платформи та розробку завдань гри становитимуть 60000 грн.

- метод «Тренінги». «Командоутворення», «Психологія спілкування», «Техніка ведення бесіди» - тренінг повинен проходити у вільний від роботи час. Теоретичні блоки матеріалу мінімізовані та основна увага приділяється практичному відпрацюванню навичок та умінь. Розвиває комунікабельність, уміння працювати у команді.

Орієнтовна тема тренінгу – «Техніка ведення бесіди» наведена у таблиці 2.1. Проводить один запрошений тренер із навчального центру один раз на три місяці. Витрати навчання 1 тренінг-15000 грн., на рік 60000 грн. У нашому випадку процес навчання пропонується проводити без відриву від роботи, безпосередньо в ресторані тренінги відбуватимуться в основному залі. Для підвищення кваліфікації працівників слід запросити кваліфікованого викладача. Викладачі – експерти, сертифіковані фахівці з досвідом роботи в індустрії

гостинності.

Таблиця 2.1

Орієнтовна тема тренінгу – «Техніка ведення бесіди»

Найменування	Зміст техніки ведення бесіди
Не сприяє розумінню співрозмовника	
1. Негативна оцінка	Висловлювання, що принижують особистість співрозмовника (наприклад: «Дурниці ти говориш», «Ти, я бачу, у цьому нічого не розумієш»)
2. Ігнорування	Начальник не бере до уваги те, що говорить співрозмовник, нехтуючи його висловлюваннями
3. Егоцентризм	Співрозмовник намагається знайти у партнера лише розуміння тих проблем, які хвилюють його самого
Сприяє розумінню співрозмовника (активне слухання)	
1. Вербалізація, ступінь А (промовляння, повторення)	Співрозмовник промовляє (повторює) висловлювання партнера: «Як я Вас зрозумів...», «На Вашу думку...», «Іншими словами, Ви вважаєте...»
2. Вербалізація, ступінь Б (перепарафразування)	Співрозмовник коротко формулює найважливіше з висловлювань партнера: «Вашою основною думкою, як я зрозумів, є...»
Проміжні техніки	
1. Випитування	Співрозмовник ставить партнеру навідні питання.
2. Зауваження про перебіг розмови	Співрозмовник робить партнеру зауваження на кшталт: «Ми відволіклися...», «Повернемося до мети нашої розмови...»
3. Підтакування	Співрозмовник супроводжує висловлювання партнера реакціями типу «Так-так», «Вірно» і ін.

Джерело: складено автором

Мета тренінгів – розвиток у персоналу навичок ефективної взаємодії з гостями ресторану та всередині колективу для максимально злагодженої роботи всіх служб.

Очікування від запровадження системи розвитку персоналу сервісних служб ресторану «Пантера»:

- збільшення рівня кваліфікації персоналу підприємства з урахуванням вимог існуючого виробництва та перспектив його розвитку;
- зміцнення корпоративної культури організації;
- підвищення рівня прихильності працівників до своєї організації;

- зниження втрат, пов'язаних з неправильною оцінкою ситуації та невірними діями працівників;
- поліпшення координації дій працівників;
- зростання здатності працювати в команді;
- виникнення та зростання комунікативних зв'язків між працівниками підприємства;
- приріст продуктивності праці.

2.2. План розвитку персоналу сервісних служб у ресторані «Пантера»

Для вдосконалення системи розвитку в якості ключової рекомендації запропоновано формування плану розвитку персоналу сервісних служб ресторану «Пантера».

Цілі плану розвитку персоналу сервісних служб ресторану «Пантера»:

1. Адаптація нових працівників;
2. Підвищення якості роботи працівників;
3. Зниження кількості претензій від клієнтів;
4. Підвищення рівня сервісу;
5. Поліпшення методів планування та управління персоналом

Завдання плану розвитку персоналу сервісних служб ресторану «Пантера»:

1. Розробка алгоритму виявлення потреби навчання;
2. Розробка та узгодження системи стимулювання наставників;
3. Пошук бізнес-школи для організації навчання офіціантів;
4. Розробка методик, курсів, наочних посібників;
5. Розробка методів оцінки ефективності навчання;
6. Складання графіка навчання.

Команда проекту формується виходячи з міжособистісного підходу, оскільки, у рамках проекту передбачається здійснення великої кількості комунікацій, взаємодій та погоджень. У таблиці 2.1 представлено команду проекту вдосконалення системи розвитку персоналу сервісних служб ресторану

«Пантера».

Таблиця 2.1

**Команда проекту вдосконалення системи розвитку персоналу
сервісних служб ресторану «Пантера»**

Працівник	Функціонал у проекті
Керівник проекту	Відповідає за кінцеві результати проекту та безпосередньо керує проектом та командою; здійснює попередній аналіз; формує бюджет та контролює витрату; контролює роботи з проекту.
Тренер-технолог	Розробляє методичні та роздаткові матеріали; тестує та описує продукцію; проводить навчання персоналу компанії та персоналу ділових партнерів
Фахівець відділу кадрів	Розробляє методичні та роздаткові матеріали; розробляє систему мотивації у проекті; розробка та викладання вступного курсу для нового співробітника; здійснює оцінку навчання;
Наставники	Навчання на робочому місці; контроль навчання практично; допомога в адаптації нових працівників

Джерело: складено автором

Для того щоб система навчання відповідала цілям та завданням діяльності підприємства та була ефективною, необхідно виявити потребу у навчанні за допомогою анкети для виявлення потреб у навчанні персоналу - Додаток Б.

Основні теми для навчання:

1. Основна інформація про компанію - де працівників ознайомлюють з історією організації, розповідають про структуру компанії, принципи діяльності, правила техніки безпеки, проводять екскурсію по компанії, знайомлять зі працівниками відділів;
2. Культура та стандарти обслуговування, ділова етика;
3. Стресостійкість;
4. Клієнтоорієнтованість;
5. Техніка активних та ефективних продажів;
6. Психологія спілкування;
7. Командоутворення.

Таким чином, програма навчання та професійної адаптації персоналу в ресторані «Пантера» розділена на два напрямки:

1. Навчання для нових співробітників (додано курс «Вступ на посаду»)
2. Підвищення навичок працюючих співробітників

Так як у компанії велика кількість нових співробітників, зупинимось докладніше на програмі «Вступ на посаду». Це програма професійної адаптації нових працівників на робочому місці. За кожним новачком закріплюється досвідчений співробітник, який день у день, крок за кроком вчить його всьому, що той має знати та вміти.

За ефективного проведення практичної частини навчання, після оформлення стажистів на посаду, для наставників розробляється система мотивації (одноразова премія) – 5000 грн. Термін навчання триває три місяці (випробувальний термін нового працівника), щоб до закінчення працівник міг виконувати свої функціональні обов'язки нарівні з іншими працівниками відділу. При подальшій роботі, за стажу роботи понад 6 місяців, працівники проходять навчання за допомогою розроблених курсів без участі наставника у процесі навчання.

На кожного працівника заводиться «Відомість» – документ, в якому міститься інформація про його освіту, пройдені курси, семінари та тренінги. Ця інформація допоможе ресторану «Пантера» під час аналізу потреб у навчанні та підборі для працівників саме тих навчальних програм, які для них є найбільш актуальними.

План заходів щодо вдосконалення системи розвитку персоналу сервісних служб ресторану «Пантера» наведено в табл.2.2. Джерела фінансування запропонованого плану: внутрішні ресурси ресторану «Пантера».

Оцінка результатів навчання – це спосіб з'ясувати, наскільки було досягнуто цілі навчання. Чи є ефективною розроблена програма навчання. Чи потрібне доопрацювання методичних матеріалів.

Пропонуються такі методики оцінки навчання для персоналу ресторану «Пантера»:

Метод 1. Після проходження навчання працівник заповнює анкету з якості навчання та виставляє оцінку від 1 (погано) до 5 (відмінно). Анкета представлена

в Додаток В. Далі анкети обробляються та робляться висновки щодо якості організації навчання, актуальності, доступності та повноти матеріалу. Кожен квартал розраховується коефіцієнт результативності в результаті навчання (K_c) за формулою:

$$K_c = X_{co} / N \quad (2.1)$$

де, X_{co} - сума балів, за всіма обробленими анкетами,
 N - кількість оцінюваних критеріїв (питань).

Таблиця 2.2

План заходів щодо вдосконалення системи розвитку персоналу сервісних служб ресторану «Пантера»

Напрямок	Структурний підрозділ	Посада	Тема навчання	Терміни проведення	Місце навчання	Вартість, грн.
Психологія спілкування	Обслуговуючий персонал ресторану «Пантера»	Офіціант	Мова тіла, жестів, сила посмішки	2.02.2023 - 1,5 години	Основна зала ресторану	15000
Командоутворення			Хто я в команді	5.05.2023-1,5 години		15000
Психологія спілкування			«Кивок Салівана»; Принцип «Ялинки»	3.08.2023-1,5 години	15000	
Стандарти обслуговування			Стандарти обслуговування	1.01.2023-протягом року	Дистанційне навчання	20000
«Техніка активних та ефективних продажів»			Техніка продаж	1.01.2023-протягом року		60000
Всього						125000

Джерело: складено автором

Метод 2. Кожні три місяці проводиться аналіз зміни поведінки на робочому місці працівника. Цю оцінку проводить керівник відділу. Лист оцінки представлений у Додатку Г. За цією оцінкою, можна дійти до висновку щодо успішності застосування практично придбаних знань. Розраховується коефіцієнт результативності внаслідок навчання (K_c) за формулою (2.1). Розрахунок коефіцієнту результативності за методом 2 дозволяє оцінити, наскільки

результативно працівники використовують отримані знання на практиці. Чим вищий коефіцієнт, тим більша результативність.

Щодо ефективності реалізації запропонованих заходів, то її визначено провідними фахівцями підприємства на основі експертної думки. На експертну думку, підвищення ефективності позначиться на покращенні результатів діяльності підприємства у вигляді збільшення чистого доходу на 15-25%. Щоб оцінити наскільки ефективними будуть запропоновані заходи, припустимо, що всі вони зрештою дозволять підвищити обсяг реалізації послуг ресторану на 15%. Витрати на реалізацію запропонованих заходів становлять 125000 грн (див табл.2.3). Розрахуємо прибуток підприємства за зазначених умов, при цьому вважаємо, що рівень інших витрат і доходів не змінюватиметься протягом наступного року.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності ресторану «Пантера» за результатами реалізації запропонованих заходів, тис. грн.

Найменування показників	2021	Прогнозний період	Відхилення (+/-)	Темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1251	1439	188	15,0
Інші операційні доходи	21	21	0	0,0
Інші доходи	9	9	0	0,0
РАЗОМ ДОХОДИ	1281	1469	188	15,0
Собівартість реалізованої продукції	868	993	125	14,0
Інші витрати	84	84	0	0,0
Інші операційні витрати	42	42	0	0,0
РАЗОМ ВИТРАТИ	994	1119	125	13,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	287	350	63	22,0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	52	63	11	21,0
Чистий прибуток	235	287	52	22,0

Джерело: складено автором

Отже, при реалізації запропонованих заходів очікується підвищення чистого доходу на 15%, оскільки підвищиться професійний рівень працівників ресторану та їх продуктивність праці, чистий дохід ресторану становитиме 1439 тис.грн.

Розрахуємо ефективність запропонованого проекту, використовуючи формулу розрахунку ефективності проекту:

$$Ke = \frac{ЧП}{\Sigma Z} \quad (2.2)$$

де Ke - коефіцієнт ефективності проекту;

ЧП – чистий прибуток;

ΣZ – сума витрат за проектом.

Чистий прибуток розрахуємо за формулою:

$$ЧП = ФР - Нпр \quad (2.3)$$

де, $ФР$ - фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування;

$Нпр$ - податок на прибуток, 18%

Виходячи з даних фінансової звітності ресторану «Пантера» фінансовий результати від звичайної діяльності до оподаткування у 2021 році становив 287 тис. грн. Припустимо, що у запланованому періоді він збільшиться на 22% і становитиме 350 тис. грн (ВП1).

$$Нпр = 350 \text{ тис.грн} * 18\% = 63 \text{ тис. грн.}$$

$$ЧП = 350 \text{ тис.грн} - 63 \text{ тис. грн.} = 287 \text{ тис. грн.}$$

Потім розрахуємо ефективність проекту:

$$Ke = \frac{ЧП}{\Sigma Z} = \frac{287 \text{ тис. грн.}}{125 \text{ тис. грн.}} = 2,27.$$

З отриманих даних випливає, що збільшення прибутку підприємства за рік після впровадження заходів складе не менше 188 тис. грн. Коефіцієнт ефективності проекту складе 2,27.

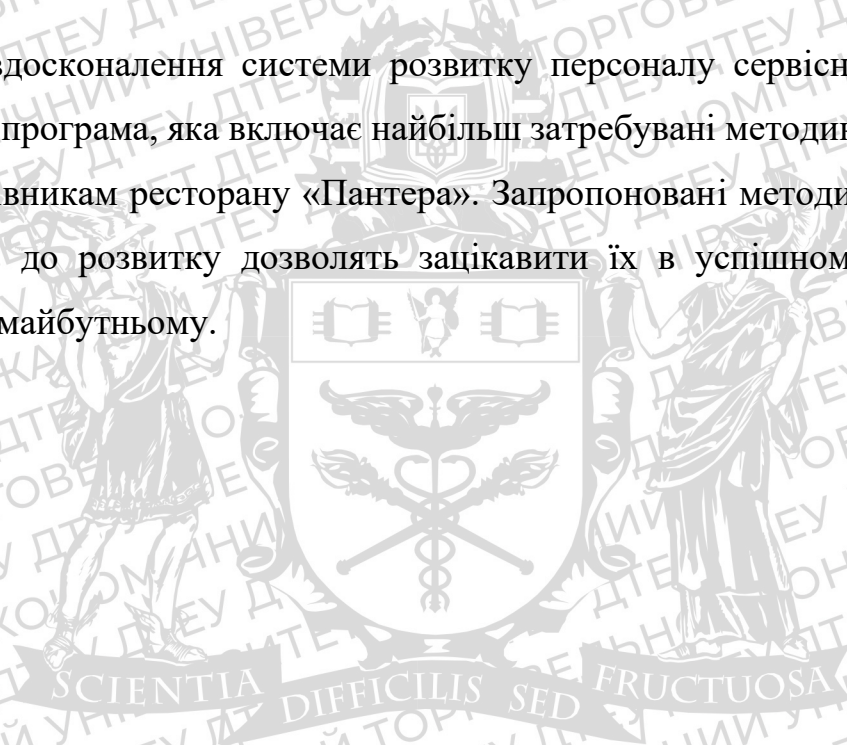
Отже, можна зробити висновок, що запропоновані заходи є ефективними та економічно доцільними для реалізації.

Соціальна ефективність рекомендацій - реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників, та сприятливий соціально-психологічний клімат (можливість для комунікації, поінформованість, відносна безконфліктність відносин із керівництвом та колегами).

В даний час ресторан «Пантера» не ефективно проводить тренінги, лекції, семінари для підвищення рівня знань, умінь та навичок своїх працівників. Але, враховуючи конкуренцію на ринку праці, для досягнення цілей, місії та завдань

ресторанного підприємства, без навчання та розвитку своїх працівників, підприємство не зможе довго протистояти ситуації, що склалася на даному ринку. Навчання та розвиток впливає на результати всього підприємства загалом. Отже, для підвищення результатів діяльності підприємства потрібно спочатку добре навчити своїх працівників, створити програму навчання і тільки тоді підприємство буде успішним, конкурентоспроможним і приносити прибуток.

Для вдосконалення системи розвитку персоналу сервісних служб була розроблена програма, яка включає найбільш затребувані методики навчання, які цікаві працівникам ресторану «Пантера». Запропоновані методи стимулювання працівників до розвитку дозволять зацікавити їх в успішному проходженні навчання у майбутньому.



ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад розвитку системи розвитку персоналу сервісних служб суб'єкта ресторанного бізнесу.

У дослідженій роботі виконано поставлені завдання:

- здійснено оцінку системи розвитку персоналу ресторану;

Ресторан «Пантера» є закладом ресторанного господарства і діє згідно чинного законодавства України. За 2021 рік чисельність персоналу ресторану «Пантера» зросла на 6 осіб. Це пов'язано з розширенням діяльності підприємства у 2021 році. За допомогою аналізу основних локальних документів, з'ясувалося, що у ресторані відсутнє положення щодо навчання та розвитку персоналу, відповідно цілі та завдання розвитку персоналу не сформульовані та не задокументовані. Також у ресторані відсутній відділ управління кадрами та посада менеджера з персоналу, який відповідав би за розвиток персоналу. Для розвитку персоналу керівництво ресторану «Пантера» використовує як внутрішнє навчання, так і зовнішнє. На підставі проведеного аналізу системи розвитку персоналу ресторану «Пантера» за допомогою аналізу документів та опитування експертів сформовано такі висновки: у ході аналізу посадових інструкцій директора та адміністратора з'ясувалося, що функції з організації навчання не прописані та не визначені; при аналізі локальних нормативних актів у організації не виявлено документи, що регламентують організацію та порядок проведення навчання, отже, цілі та завдання навчання не визначено; при прийомі на роботу нового співробітника йому пропонується пройти стажування, спостерігаючи за працюючими у зміні офіціантами. Працюючі офіціанти, у свою чергу, проводять екскурсію рестораном, підсобним приміщень, розповідають про варіанти сервірування столу. Адміністратор знайомить «новачків» з меню та порядком винесення страв. Не дотримується принцип доступності, оскільки офіціанти оперують термінами властивими лише сфері ресторанного бізнесу. Не дотримується принципу систематичності та послідовності, оскільки «новачок»

стажується у різних людей і одержана інформація не структурована; функції навчання персоналу ні за ким не закріплені, на підприємстві відсутнє формалізоване навчання, отже бюджет на розвиток персоналу не передбачається. При аналізі книги відгуків та пропозицій відмічені численні скарги відвідувачів на якість обслуговування. Виявлені недоліки свідчать про необхідність вдосконалення системи розвитку персоналу ресторану «Пантера».

- проведено моніторинг факторів впливу на систему розвитку персоналу сервісних служб ресторану;

Система розвитку персоналу підприємства формується під впливом багатьох факторів і процесів, з якими вона пов'язана прямими і опосередкованими зв'язками. Фінансовий стан підприємства прямо впливає на систему розвитку персоналу, тому проведено аналіз фінансово-господарських показників діяльності ресторану «Пантера» за 2019-2021 рр. та встановлено, що чистий прибуток ресторану «Пантера» становив в 2020 р. 111 тис. грн. У 2021 році відбувається його зростання на 125 тис.грн. (або на 113%). Позитивна динаміка даного показника говорить про підвищення здатності ресторанного підприємства нарощувати обсяги залученого капіталу і стабільно функціонувати на ринку ресторанних послуг України.

Проведений PEST-аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність ресторану «Пантера», незважаючи на кризу, спричинену впливом нападу РФ на Україну, мають технологічні фактори: підприємство потребує оновлення технологічного обладнання, оснащення додатковим сучасним обладнанням. Технологічне відставання, що виникло внаслідок того, що в обладнання тривалий час не інвестувалися кошти, призвело до істотної втрати конкурентоспроможності ресторану «Пантера». Однак списувати з рахунків економічні фактори зовнішнього середовища також не слід, оскільки, як виявив PEST-аналіз, вони є другою за значущістю силою впливу на діяльність ресторану «Пантера». Також слід враховувати соціокультурні чинники. Як показав PEST-аналіз, вони, поряд з економічними та технологічними факторами, вони істотно впливають на діяльність ресторану «Пантера».

- запропоновано напрями вдосконалення системи розвитку персоналу сервісних служб у ресторані «Пантера»;

Визначено цілі та завдання системи професійного розвитку персоналу ресторану «Пантера». Запропоновані напрями програми розвитку персоналу сервісних служб ресторану «Пантера»: 1. Стандарти обслуговування. 2. Командоутворення. 3. Стресостійкість. 4. Клієнтоорієнтованість. 5. Техніка активних та ефективних продажів. 6. Психологія спілкування. Запропоновано наступні методи навчання: метод «Інфографіка»; метод «Гейміфікація»; метод «Тренінги».

- розроблено план розвитку персоналу сервісних служб у ресторані «Пантера».

Для вдосконалення системи розвитку персоналу сервісних служб була розроблена програма, яка включає найбільш затребувані методики навчання, які цікаві працівникам ресторану «Пантера». Запропоновані методи стимулювання працівників до розвитку дозволять зацікавити їх в успішному проходженні навчання у майбутньому. При реалізації запропонованих заходів очікується підвищення чистого доходу на 15%, оскільки підвищиться професійний рівень працівників ресторану та їх продуктивність праці, чистий дохід ресторану становитиме 1439 тис.грн. запропоновані заходи є ефективними та економічно доцільними для реалізації. Соціальна ефективність рекомендацій - реалізація та розвиток індивідуальних здібностей працівників, та сприятливий соціально-психологічний клімат (можливість для комунікації, поінформованість, відносна безконфліктність відносин із керівництвом та колегами).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієв В.П. Мотиваційні пріоритети життєдіяльності населення України та шляхи їх реалізації. *Регіональні перспективи*. 2016. № 3–4. С. 12–15.
2. Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Молодий вчений*. 2015. – № 3(18). С. 26–31.
3. Білорус Т.В. Формування кадрової стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу. Технологічний центр. 2018. 16 с.
URL: <https://media.neliti.com/media/publications/312741-formation-of-hr-human-resources-business-9682d66a.pdf>
4. Бірдус А.В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. *Агросвіт*. 2015. № 22. С. 50-53.
5. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили. *Мотиваційні механізми формування конкурентоспроможності робочої сили*: Зб. Наук. Праць. К.: Ін-т економіки НАН України, 2008. С. 10-27.
6. Вачевська Н. Л. Теоретичні аспекти заробітної плати в умовах ринкової економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 177–187.
7. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33—42.
8. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*: Збірник наук. Праць [Наук. Ред. І. К. Бондар]. Вип. 2 (33). К., 2008. С. 94-97.
9. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
10. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. Ефективна економіка. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227>.

11. Євтушенко Г.І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (Економіка і право)*. Випуск №2 (57). Ірпінь, 2012. С.14–275 с.
12. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
13. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця : ВНТУ, 2019. 384 с.
14. Єпіфанова І., Панкова, В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*, 2020, (23). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>
15. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2017. № 5. С. 34–38.
16. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.
17. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С.29–33.
18. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2014. 479 с.
19. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ, Фонд ім. Фрідріха Еберта. 2020 URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>
20. Колот А.М., Герасименко О.О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2018. № 1 (15). С. 6–34.
21. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ,

2012. 397 с.

22. Костишина Г.А. Прогресивні форми організації і оплати праці. Полтава : ПУСКУ, 2015. 241 с.

23. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8103>

24. Кропивницький Р. С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 118–124.

25. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 16. С. 334-341.

26. Масштабне дослідження актуальних тенденцій в управлінні персоналом. Результати дослідження work.ua. URL: <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>

27. Мельник А.О., Мельник Л.С. Аналіз сучасних мотиваційних підходів до управління персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 94-98.

28. Мілащенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. *Вісник Української академії банківської справи*. – 2016. № 1. С. 149–155.

29. Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (6). С. 361-367.

30. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 429–434.

31. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.9. С. 375-383.

32. Погребняк А. Ю. Управління персоналом підприємства під час пандемії. URL: <http://http://ktpc-conf-hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590>

33. Поліщук Д.І Мотивація як чинник підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України* 2017. Вип. 21. С. 209.
34. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. *Управління розвитком*, 2014. № 9. С. 150-151.
35. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246–252.
36. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.
37. Телишевська Л.І. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. «Молодий вчений». *Економічні науки*. Випуск № 7 (59). Липень, 2018. с. 498-502
38. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*, 2021. (169), 84-91. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/169-16>
39. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2016. Вип.2. С.512- 518.
40. Управління персоналом [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] за р. та наук. роф. к.е.н., роф. В.М. Данюка. / К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
41. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*, 2018 № 4(15). С.225-228.
42. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6 (33). С. 141-145.
43. Чернишова Л.І., Лук'ячук О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2017. 116 с.
44. Юрчук Н.П. Мотивація персоналу в системі управління банку. *«Агросвіт»*. № 9. 2018. С.64-70

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідована фінансова звітність підприємства за 2019-2021 рр.

Баланс підприємства (звіт про фінансовий стан) за 2019-2021 рр.

Актив	2019	2020	2021
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
Первісна вартість			
Накопичена амортизація	()	()	
Незавершені капітальні інвестиції			
Основні засоби:	438,8	355,1	684,4
первісна вартість	729,5	803,9	13,279
знос	(290,7)	(448,8)	(643,5)
Довгострокові біологічні активи			
Довгострокові фінансові інвестиції			
Інші необоротні активи			
Усього за розділом I	438,8	355,3	684,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	2302,9	1692,2	2971,6
у тому числі готова продукція	2295,4	1681,8	2910,1
Поточні біологічні активи			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5640,7	1037,1	884,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	18,5	95,6
у тому числі з податку на прибуток		18,5	95,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1109,2	820,3	174,4
Поточні фінансові інвестиції			
Гроші та їх еквіваленти	659,5	1503,5	2237,3
Витрати майбутніх періодів	8,0	6,3	13,9
Інші оборотні активи	19,9	41,4	147,0
Усього за розділом II	9740,2	5123,3	6524,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	10179,0	5478,6	7208,4

Пасив	2019	2020	2021
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	43,8	43,8	43,8
Додатковий капітал	786,3	786,3	786,3
Резервний капітал	7,5	7,5	7,5

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2138,3	3593,7	4778,8
Неоплачений капітал	()	()	()
Усього за розділом I	2975,9	4431,3	5616,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	139,6	103,7	248,6
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	4104,3	465,3	243,9
розрахунками з бюджетом	642,0	147,3	143,5
у тому числі з податку на прибуток	209,2	-	
розрахунками зі страхування	4,9	15,3	10,3
розрахунками з оплати праці	133,5	33,5	46,0
Доходи майбутніх періодів			
Інші поточні зобов'язання	2178,8	282,2	899,7
Усього за розділом III	7063,5	943,6	1343,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	10179	5478,6	7208,4

Звіт про фінансові результати підприємства (Звіт про сукупний дохід) за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	1397	898	1251
Інші операційні доходи, тис.грн.	21	12	21
Інші доходи, тис.грн.	12	4	9
РАЗОМ ДОХОДИ	1430	914	1281
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	923	691	868
Інші витрати, тис.грн.	116	62	84
Інші операційні витрати, тис.грн.	39	26	42
РАЗОМ ВИТРАТИ	1078	779	994
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	352	135	287
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн.	63	24	52
Чистий прибуток, тис.грн.	289	111	235

Додаток Б

Анкета з виявлення потреб у навчанні (для керівника)

1. Для якої категорії працівників плануєте провести навчання?	
2. Чим викликана потреба у проведенні навчання цих співробітників?	
3. У чому причина утруднення виконання завдань співробітниками, на ваш погляд?	
4. Що вашим співробітникам необхідно знати та вміти робити для подолання цих труднощів?	
5. Якими компетенціями повинні мати співробітники на вашу думку?	
6. Чи можуть бути інші причини утруднення виконання цих завдань, не пов'язані з компетентністю цих працівників?	
7. Що буде найкращим результатом навчання цих співробітників?	
8. Що для вас буде показником ефективності проведеного навчання цієї категорії співробітників?	
9. Наскільки самі співробітники усвідомлюють потребу у своєму навчанні, на вашу думку?	
10. Скільки співробітників цієї категорії плануєте навчити?	
11. Як часто має проходити навчання?	

Додаток В

Анкета для оцінки результатів навчання

Назва навчального курсу чи тренінгу _____

Дата проведення _____

Місце проведення _____

№ з/п	Критерії оцінювання	Оцінка
1	Зміст навчання	
2	Організація навчання	
3	Умови навчання (освітлення, шум, тепло тощо)	
4	Рівень професіоналізму викладачів	
5	Актуальність здобутих знань	
6	Різноманітність методів навчання	
7	Відповідність змісту курсу програмі	
8	Якість методичних посібників, роздаткового матеріалу	
9	Новизна отриманої інформації	
10	Доступність розуміння матеріалу	
11	Застосування практично отриманих знань	
12	Чи сприяло навчання розвитку навичок? Наскільки?	
13	Чи відповідала програма навчання очікуванням?	
	Сума балів	

- 1) Які форми навчання Ви б рекомендували використати?
- 2) Чи потрібне систематичне навчання на займаній Вами посаді?
- 3) Ви хотіли б систематично дізнаватися щось нове про продукцію, яку реалізує компанія?
- 4) Як Ви вважаєте, проходження курсу навчання сприятиме Вашому кар'єрному зростанню?

Оцінка поведінкових змін у роботі працівника

	Оцінювані навички	Оцінка від 1 (погано) до 5 (відмінно)
1	Знання корпоративних стандартів	
2	Знання цілей компанії	
3	Знання ділової етики	
4	Знання меню	
5	Знання сервірування	
6	Поведінкові зміни у спілкуванні з гостями	
7	Навички продажу	
8	Поведінка у конфліктних ситуаціях	
9	Знання правил оформлення замовлень від клієнта	
10	Знання принципів оформлення претензій від клієнта	

