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

# ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

## Управління кар'єрою персоналу мережі ресторанів "il Molino"


Студентки 4 курсу, 2 групи,
спеціальності 073
«Готельно-ресторанний менеджмент»
освітньої програми «Готельний і ресторанний менеджмент» _____ *(підпис студента)* Артьомової Анни Віталіївни

Науковий керівник
д.е.н., проф. - _____ *(підпис керівника)* Бойко Маргарита Григорівна

Гарант освітньої програми
к.е.н, доц. _____ *(підпис гаранта)* Ткачук Тетяна Михайлівна


Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Готельний і ресторанний менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____М. Г. Бойко

«__» _____ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**
**на випускну кваліфікаційну роботу студентові**

**Артьомовій Анні Віталіївні**
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Управління кар'єрою персоналу мережі ресторанів "il Molino" , м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

1. **Строк здачі студентом закінченої роботи**: 02 червня 2023 р.

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

*Мета роботи* – аналіз методичних та практичних аспектів управління кар'єрою персоналу мережі ресторанів «il Molino», м. Київ

*Об'єктом дослідження* є процес формування управління кар'єрою персоналу мережі ресторанів «il Molino», м. Київ

*Предметом дослідження* є теоретичні,методологічні та практичні засади удосконалення системи управління кар'єрою персоналу мережі ресторанів «il Molino», м. Київ

**Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):**

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «IL MOLINO»

1.1. Характеристика кількісного та якісного складу персоналу мережі ресторанів

1.2.Дослідження особливостей кар'єрного зростання персоналу мережі ресторанів

1.3. Оцінка кар'єрного потенціалу персоналу мережі ресторанів

РОЗДІЛ 2 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ "IL MOLINO"

2.1. Напрями удосконалення рівня кар'єрного зростання персоналу мережі ресторанів та економічне обґрунтування запропонованих заходів

2.2. Інвестування у систему управління кар'єрним зростанням працівників мережі ресторанів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

**Календарний план виконання роботи:**

| № з/п | Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи | Терміни виконання етапів роботи | |
|---|---|---|---|
| | | За планом | Фактично |
| 1 | Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи | 30.09.2022 | |
| 2 | Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу | 14.10.2022 | |
| 3 | Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 27.01.2022 | |
| 6 | Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 28. 04.2023 | |
| 9 | Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях | 28.04.-05.05. 2023 | |
| 11 | Отримання у деканаті направлення на зовнішнє рецензування | З 10.05. 2023 | |
| 12 | Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії | Відповідно до розкладу | Відповідно до розкладу |

1. Дата видачі завдання «14» жовтня 2022 р.

1. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н., проф. _____ М. Г. Бойко

*(підпис)* *(ініціали, прізвище)*

1. Гарант освітньої програми к.е.н, доц. _____ Т.М. Ткачук _____

*(підпис)* *(ініціали, прізвище)*

1. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник _____ А. В. Артьомова

2. _____

*(підпис)* *(ініціали, прізвище)*

1. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

1. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
*(підпис, дата)*

1. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студента може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії. _____
*(прізвище, ініціали)*

Гарант освітньої програми: _____
*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри: _____
*(підпис, прізвище, ініціали)*

«__» _____ 2023 р.

**ЗМІСТ**

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «IL MOLINO»

1.1 Характеристика кількісного та якісного складу персоналу мережі ресторанів

1.2 Дослідження особливостей кар'єрного зростання персоналу мережі ресторанів

1.3 Оцінка кар'єрного потенціалу персоналу мережі ресторанів

РОЗДІЛ 2 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ "IL MOLINO"

2.1 Напрями удосконалення рівня кар'єрного зростання персоналу мережі ресторанів та економічне обґрунтування запропонованих заходів

2.2 Інвестування у систему управління кар'єрним зростанням працівників мережі ресторанів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

# ВСТУП

**Актуальність теми**.Дослідження управління кар'єрою персоналу мережі ресторанів "il Molino" має велику актуальність з декількох причин.

По-перше, управління кар'єрою персоналу є одним з ключових аспектів управління людськими ресурсами на підприємстві, і значущим чинником для забезпечення ефективності та продуктивності підприємства. Успішне управління кар'єрою персоналу дозволяє стимулювати працівників до розвитку, забезпечувати їх задоволеність роботою та знижувати рівень плинності кадрів .

По-друге, мережа ресторанів "il Molino" є успішним підприємством із великою кількістю персоналу, що створює потребу в ефективному управлінні кар'єрним розвитком та просуванням працівників в компанії. Аналіз процесів управління кар'єрою в "il Molino" допоможе зрозуміти, якими способами підприємство забезпечує розвиток своїх співробітників та мотивує їх для професійного росту.

Результати дослідження допоможуть визначити особливості управління кар’єрою персоналу мережі та проаналізувати їх значення.

**Рівень дослідженості теми.** Дослідження управління кар'єрою персоналу мережі ресторанів "il Molino" є актуальним і важливим для розуміння процесів управління кар’єрою персоналу та підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Дослідження може допомогти мережі "il Molino" знайти способи покращити свої процеси управління кар'єрою та вирішити потенційні проблеми у цій сфері, що дозволить зберігати свій конкурентний потенціал, залучати та утримувати талановитих працівників. Крім того, результати дослідження можуть бути використані для розробки та впровадження нових підходів до управління кар'єрою в компанії, що дозволить їй забезпечити довгострокову стійкість та успішність на конкурентному ринку ресторанного бізнесу.

**Мета дослідження** – дослідити процеси управління кар'єрою персоналу в мережі ресторанів «il Molino», що дозволить з'ясувати наявні проблеми та

шляхи їх вирішення, визначити кращі практики та рекомендації для покращення ефективності управління кар'єрою та збереження конкурентних переваг компанії на ринку ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

-провести аналіз діяльності мережі ресторанів «il Molino»;

-здійснити аналіз показників ефективності використання персоналу в мережі ресторанів «il Molino»;

-проаналізувати рівень кар’єрного росту персоналу мережі ресторанів «il Molino»;

-здійснити рекомендації для підвищення рівня кар’єрного зростання персоналу в мережі ресторанів «il Molino».

**Об’єкт дослідження**-процес формування управління кар’єрою персоналу мережі ресторанів.

**Предмет дослідження**-теоретичні,методологічні та практичні засади удосконалення системи управління кар’єрою персоналу мережі ресторанів «il Molino», м. Київ.

Методи дослідження.У роботі використовувались аналітичні,економічні,описові та статистичні методи аналізу.

**Інформаційна база.**Для інформаційного аналізу використовувались звіти про фінансовий стан підприємства,навчальні посібники,наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених,матеріали з соціальних мереж закладу,внутрішня звітність мережі ресторанів «il Molino».

**Структура роботи.**Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу,двох розділів,висновків,списку використаних джерел із 28 найменувань та додатків.Загальний обсяг роботи становить 41 стор.,на яких представлено 9 таблиць та 4 рисунки.

# РОЗДІЛ 1
# УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ «IL MOLINO»

## 1.1 Характеристика кількісного та якісного складу персоналу мережі ресторанів

"IL Molino" є мережею ресторанів італійської кухні. Це перший мережевий проект такого типу в Україні, де автентична італійська піца готується відповідно до стандартів, закріплених в італійському законодавстві. На сьогодні мережа ресторанів налічує 11 закладів.

За організаційно-правовою формою підприємство "IL Molino" є Товариством з обмеженою відповідальністю.

Форма власності-приватна.

Основною сферою діяльності є ресторанне господарство.

Місією підприємства є знайомство споживачів зі справжньою італійською кухнею,надання якісних послуг обслуговування,а також задоволення всіх потреб найвибагливішого клієнта.

Тип організаційно-управлінської структури мережі "IL Molino"-лінійно-функціональна.

Організаційно-управлінська структура підприємства представлена на рис. 1.1

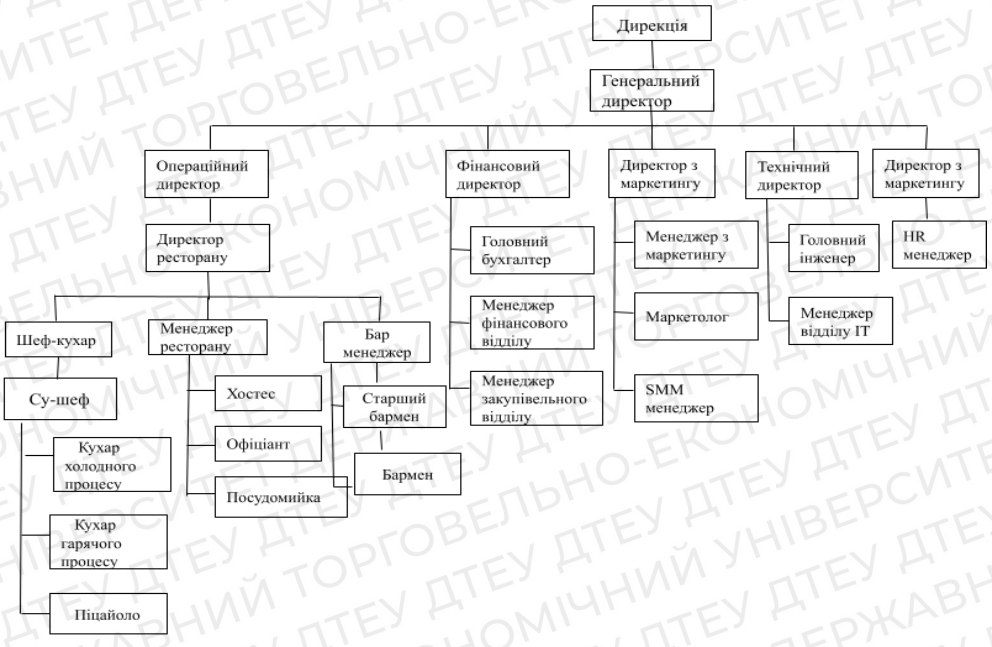


**Рис. 1.1 Організаційно-управлінська структура підприємства**

Відмінні показники роботи підприємства зазвичай часто залежать від рівня професійної кваліфікації працівників та їх складу. Для того,аби бути достойним конкурентом у ресторанному бізнесі підприємство значну увагу приділяє підбору персоналу.Досвід роботи,високий рівень професіоналізму , а також наявність освіти є основними вимогами. Важливим показником для характеристики діяльності підприємства є зміна чисельності персоналу.

Динаміка руху працівників мережі ресторанів «il Molino» м.Київ за 2020-2022 роки наведено в таблиці 1.1

*Таблиця 1.1*

**Динаміка руху працівників мережі ресторанів «il Molino» м. Київ за 2020-2022 роки**

| № п/п | Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | абсолютне, +/- | | відносне, % | |
| | | | | | 2021 / 2020 | 2021 / 2020 | 2021 / 2020 | 2021 / 2020 |
| 1 | Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб | 290 | 238 | 195 | -52,00 | -43,00 | -17,93 | -18,07 |
| 2 | Кількість прийнятих штатних працівників, осіб | 30 | 22 | 8 | -8,00 | -14,00 | -26,67 | -63,64 |
| 3 | Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб, в т.ч.: | 45 | 55 | 15 | 10,00 | -40,00 | 22,22 | -72,73 |
| 3.1 | із причини змін в організації виробництва і праці, осіб | 3 | 15 | 2 | 12,00 | -13,00 | 400,00 | -86,67 |
| 3.2 | із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни,), осіб | 42 | 48 | 17 | 6,00 | -31,00 | 14,29 | -64,58 |
| 4 | Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб | 295 | 243 | 200 | -52,00 | -43,00 | -17,63 | -17,70 |
| 5 | Коефіцієнт загального обороту | 0,17 | 0,25 | 0,06 | 0,08 | -0,19 | x | |
| 6 | Коефіцієнт обороту по прийому | 0,09 | 0,06 | 0,03 | -0,03 | -0,03 | x | |
| 7 | Коефіцієнт обороту по вибуттю | 0,15 | 0,29 | 0,09 | 0,14 | -0,20 | x | |
| 8 | Коефіцієнт плинності кадрів | 0,14 | 0,19 | 0,08 | 0,05 | -0,11 | x | |
| 9 | Коефіцієнт відновлення працівників | 0,8 | 0,34 | 0,45 | -0,46 | 0,11 | x | |
| 10 | Коефіцієнт постійності кадрів | 2,01 | 2,03 | 2,05 | 0,02 | 0,02 | x | |

Згідно даним таблиці 1.1, можна зробити висновок, що середня кількість штатних працівників мережі ресторанів "il Molino" у 2021 році зменшилася на 52 особи, що становить 17,93%, а у 2022 році - на 43 особи,що у відсотковому значенні становить 18,04%. У 2020 році було прийнято 30 працівників, а в 2021 ця цифра зменшилася на 8 осіб і становила 22 особи, у 2022 році кількість прийнятих штатних працівників налічувала 8 осіб. Кількість звільнених працівників у 2021 році,в порівнянні з 2020 збільшилась з 45 до 55 осіб, а у 2022 році кількість звільнених працівників налічувало 15 осіб.

Із причин змін на підприємстві у 2020 році було звільнено всього 3 особи.У 2021 році це число збільшилось до 15 співробітників.Через плинність кадрів внаслідок власного бажання кількість персоналу у 2021 році зросла з 42 до 48 осіб. У 2022 році даний показник був менший і становив 17 осіб.

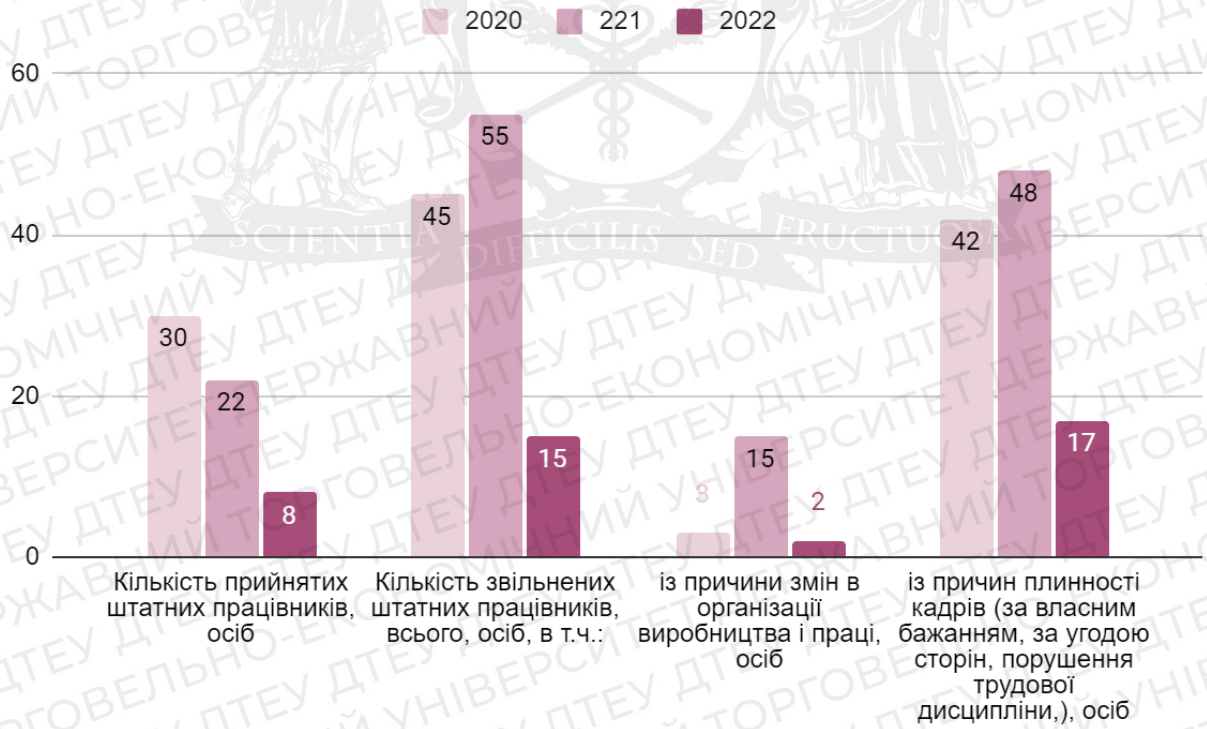


**Рис 1.2 Показники динаміки руху працівників мережі ресторанів «il Molino» м. Київ за 2020-2022 роки**

Якісний склад персоналу є запорукою ефективності підприємства.

Проаналізуємо групи персоналу за такими ознаками як:кваліфікація,стать,вік та освіта.

В табл. 1.2 представлені групи працівників,та їх розподіл за кваліфікацією, що включають:управлінський персонал,підпорядкований персонал,за статевою ознакою групи включають :чоловіків та жінок;за віковою ознакою- це поділ на осіб в межах 18-30 років,30-45 років та 45-60 років.За освітньою ознакою це персонал,що має повну вищу освіту та неповну(базову) вищу освіту.

*Таблиця 1.2*

**Динаміка якісного складу персоналу мережі ресторанів "il Molino" м.Київ за 2020-2022 роки**

| **Групи персоналу** | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. За кваліфікацією** | **Управлінський персонал** | | | | | **Підпорядкований персонал** | | | |
| | 2020 | | | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 | | 2022 |
| Число звільнених за причинами плинності персоналу (осіб) | 16 | | | 19 | 6 | 26 | 29 | | 11 |
| Середньооблікова чисельність, осіб | 95 | | | 80 | 151 | 195 | 158 | | 24 |
| Коефіцієнт плинності персоналу | 0,06 | | | 0,08 | 0,05 | 0,08 | 0,11 | | 0,04 |
| Коефіцієнт сталості персоналу | 1,01 | | | 1,13 | 1,06 | 1,0 | 0,9 | | 1,05 |
| 2. За статтю | Чоловіки | | | | | Жінки | | | |
| | 2020 | | | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 | | 2022 |
| Число звільнених за причинами плинності персоналу (осіб) | 19 | | | 20 | 8 | 6 | 28 | | 11 |
| Середньооблікова чисельність, осіб | 190 | | | 160 | 100 | 100 | 78 | | 95 |
| Коефіцієнт плинності персоналу | 0,06 | | | 0,09 | 0,02 | 0,08 | 0,1 | | 0,06 |
| Коефіцієнт сталості персоналу | 1,93 | | | 1,94 | 1,09 | 1,05 | 0,09 | | 1,0 |
| 3. За віком | **18-30** | | | **30-45** | | | **45-60** | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Число звільнених за причинами плинності персоналу (осіб) | 10 | 12 | 3 | 12 | 15 | 5 | 18 | 21 | 1 |
| Середньооблікова чисельність, осіб | 130 | 100 | 80 | 110 | 100 | 85 | 50 | 38 | 30 |
| Коефіцієнт плинності персоналу | 0,02 | 0,03 | 0,04 | 0,01 | 0,04 | 0,02 | 0,08 | 0,12 | 0,05 |
| Коефіцієнт сталості персоналу | 0,9 | 1,0 | 1,0 | 0,8 | 0,9 | 1,0 | 0,31 | 0,13 | 0,5 |
| 4. За освітою | Повна вища освіта | | | | | Неповна вища(базова) освіта | | | |
| | 2020 | | 2021 | 2022 | | 2020 | 2021 | | 2022 |
| Число звільнених за причинами плинності персоналу (осіб) | 19 | | 21 | 9 | | 23 | 27 | | 8 |
| Середньооблікова чисельність, осіб | 165 | | 100 | 95 | | 125 | 138 | | 100 |
| Коефіцієнт плинності персоналу | 0,05 | | 0,09 | 0,03 | | 0,09 | 0,1 | | 0,05 |
| Коефіцієнт сталості персоналу | 1,01 | | 1,13 | 1,0 | | 1,0 | 0,9 | | 1,05 |

Згідно даним таблиці можна зробити висновок,що за кваліфікаційною ознакою плинність управлінського персоналу менша,ніж підпорядкованого.За статевою ознакою можемо побачити ,що чоловіків на підприємстві більше,ніж жінок.Внаслідок цього плинність кадрів чоловічої статі є нижчим,ніж жіночої.
За віковою ознакою згідно даним таблиці видно,що в мережі "il Molino" переважають працівники віком від 18-30 років.Найменша кількість персоналу віком 45-60,тому саме в даній віковій категорії найвищий показник плинності кадрів .За освітньою ознакою переважає чисельність працівників з неповною вищою(базовою)освітою. Це працівники,які є підпорядкованим персоналом,тобто займають нижчі посади.Персонал,що має повну вищу освіту в більшій мірі посідають управлінські посади в мережі.

В табл. 1.3 відображені результати виконання виробничої програми ресторану «il Molino» ,вул Набережно-Хрещатицька,41

*Таблиця 1.3*

**Динаміка показників виконання виробничої програми ресторану «il Molino» м.Київ,вул Набережно-Хрещатицька,41**

| № п/п | Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 |
| 1 | Кількість місць, одиниць | 80 | 90 | 90 | 10 | 0 | 12,5 | 0,0 |
| 2 | Тривалість періоду, днів | 276 | 365 | 305 | 89 | -60 | 32,2 | -16,4 |
| 3 | Середня тривалість прийому їжі 1 споживачем, год. | 2,0 | 2,0 | 2,0 | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 4 | Тривалість роботи ресторану в день, год. | 12,0 | 12,0 | 12,0 | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 |

*Продовження таблиці 1.3*

| № п/п | Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 |
| 5 | Максимальна пропускна спроможність, один. | 132480 | 197100 | 164700 | 64620 | -32400 | 48,8 | -16,4 |
| 6 | Кількість обслугованих споживачів, осіб | 110000 | 160000 | 140000 | 50000 | -20000 | 45,5 | -12,5 |
| 7 | Коефіцієнт використання місткості | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 |
| 8 | Середня кількість обслугованих споживачів за день, осіб | 398 | 438 | 459 | 40 | 21 | 10,1 | 4,8 |
| 9 | Оборотність місця | 4,9 | 4,8 | 5,1 | -0,1 | 0,3 | -2,0 | 6,3 |
| 10 | Обсяг «середнього чека» на одну особу, грн. | 450,0 | 500,0 | 550,0 | 50 | 50 | 11,1 | 10,0 |
| 11 | Товарооборот (дохід), тис.грн. | 49500 | 80000 | 77000 | 30500 | -3000 | 61,6 | -3,8 |

Проведений аналіз динаміки виконання експлуатаційної програми мережі ресторанів «il Molino» дозволяє зробити такі висновки:

Загальна кількість місць у ресторані змінювалась протягом аналізованого періоду, оскільки у 2021 році кількість місць збільшилась на 10 одиниць. Тривалість періоду у 2020 році скоротилась на 90 днів через пандемію, у 2021 році залишилась незмінною, а у 2022 році скоротилась на 60 днів через військову агресію Російської Федерації. Середня тривалість прийому їжі одним споживачем залишалась сталою і складала 2 години.

Максимальна пропускна здатність ресторану збільшилась у 2021 році на 48,8%, але знову зменшилась у 2022 році на 16,4%.

Кількість обслугованих споживачів збільшилась у 2021 році до 160 000, що становить 45,5% у відсотковому співвідношенні до 2020 року. Проте, у 2022 році кількість споживачів зменшилась до 140 000, тобто на 12,5%.

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт використання місткості залишався сталим. У 2020 році середня кількість обслугованих споживачів за день становила 398 осіб, але в 2021 році вона збільшилась на 10,1% до 438 осіб, а в 2022 році збільшилась на 4,8% до 459 осіб. Оборотність місця в 2020 році складала 4,9, проте в 2021 році вона зменшилась на 2% до 4,8, а в 2022 році збільшилась на 6,3% до 5,1. Середній обсяг чека на одну особу збільшився з 450 грн в 2020 році до 500 грн в 2021 році і до 550 грн в 2022 році. Дохід ресторану збільшився на 61,6% до 80 000 000 грн протягом 2020-2021 років, але зменшився на 3,8% до 77 000 000 грн протягом 2021-2022 років. З урахуванням світової пандемії та російської військової агресії проти України, можна зробити висновок, що роботу ресторану важко визнати високоефективною, проте важливо відзначити, що ресторан все ще працює і надає певний обсяг послуг.

В табл.1.4 відображена динаміка фінансових результатів мережі.

*Таблиця 1.4*

**Динаміка фінансових результатів мережі ресторанів "il Molino" м.Київ за період 2020-2022 років**

| № п/п | Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 2021/2020 | 2022/2021 | 2021/2020 | 2022/2021 |
| 1 | Чистий дохід | 260000 | 195600 | 147600 | -64400 | -48000,0 | -24,8 | -24,5 |
| 2 | Собівартість | 84320 | 89400 | 83210 | 5080 | -6190,0 | 6,0 | -6,9 |
| 3 | Валовий прибуток | 175680 | 106200 | 64390 | -69480 | -41810,0 | -39,5 | -39,4 |
| 4 | Інші операційні доходи | 290500 | 560890 | 206708 | 270390 | -354182,0 | 93,1 | -63,1 |
| 5 | Адміністративні витрати | 18000 | 38605 | 26542 | 20605 | -12063,0 | 114,5 | -31,2 |
| 6 | Витрати на збут | 21000 | 21580 | 9065 | 580 | -12515,0 | 2,8 | -58,0 |
| 7 | Інші операційні витрати | 270000 | 174300 | 574270 | -95700 | 399970,0 | -35,4 | 229,5 |
| 8 | Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток / збиток) | 157180 | 432605 | -338779 | 275425 | -771384,0 | 175,2 | -178,3 |
| 9 | Інші доходи | 6800 | 2360 | 1970 | -4440 | -390,0 | -65,3 | -16,5 |

*Продовження таблиці 1.4*

| № п/п | Показники | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 2021/2020 | 2022/2021 | 2021/2020 | 2022/2021 |
| 10 | Інші витрати | 63000 | 126929 | 158381 | 63929 | 31452,0 | 101,5 | 24,8 |
| 11 | Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток / збиток) | 100980 | 308036 | -495190 | 207056 | -803226,0 | 205,0 | -260,8 |
| 12 | Податок на прибуток | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| 13 | Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток) | 100980 | 308036 | -495190 | 207056 | -803226,0 | 205,0 | -260,8 |

Проаналізувавши динаміку фінансових результатів мережі ресторанів "il Molino" м.Київ за період 2020-2022 можемо зробити такі висновки:

чистий дохід за 2020 рік становив 26 млн грн.,у 2021 році він зменшився до 195 млн 600 тис. грн. У 2022 році цей показник також зменшився до 147 млн 600 тис.грн.

Собівартість протягом аналізованих років змінювалась. У відсотковому відношенні вона у 2021 році збільшилась на 6 %, а у 2022 році зменшилась майже на 7 %.

Валовий прибуток у відсоткову відношенні у 2021 і у 2022 роках зменшився майже на 40% кожного року.

Інші операційні доходи готелю у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшились на 63%. Адміністративні витрати у 2022 році зменшились на 31,2 %.

Витрати на збут у 2020 році становили 21 000, у 2021 році-21 580,а у 2022 році 9065.Тобто у відсотковому значенні у 2022 році вони зменшились

на 58 %. Фінансові результати від операційної діяльності у 2020 році становили 157 млн 180 тис.грн, у 2021 році 432 млн 605 тис. грн, а у 2022 році-338 млн 779 тис. грн

Інші доходи протягом аналізованих років зменшувались, а інші витрати зросли. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування у 2020 році становили 100 млн. 980 тис. грн, у 2021 році - 308 млн 36 тис.грн , а у 2022 році- -495млн 190 тис.грн. Податок на прибуток становив 0,тому чистий фінансовий результат такий же, як і фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування.

## 1.2 Дослідження особливостей кар'єрного зростання персоналу мережі ресторанів

Сьогодні,через нинішні ринкові умови існують високі вимоги до рівня кваліфікації, професійних навичок та знань співробітників сучасного підприємства ресторанного бізнесу. Саме тому виникає проблема ефективного підйому по кар'єрних сходинках.

Управління кар'єрою персоналу нині набуває все більшого значення,адже в умовах боротьби на ринку ресторанних послуг,закладам для успішної діяльності та ефективності необхідно мати кваліфікований персонал,який зможе розвивати підприємство та покращувати його діяльність.

Коли працівник розуміє як саме розвиватиметься його кар'єра в майбутньому, у нього є точне уявлення про кар'єрний ріст, тому з'являється стимул до подальшого професійного розвитку та становлення себе як професіонала своєї справи.

Успішність професійної кар'єри персоналу значною мірою залежить від постійного навчання та розвитку співробітників.Для того аби посідати значне місце серед конкурентного ринку ресторанних послуг мережа ресторанів "il Molino" турбується про кваліфікацію своїх робітників.Для цього персонал забезпечується високоякісною підготовкою,аби ефективно та якісно виконувати свої посадові функції та розвивати свою професійну компетентність.

У табл.1.5 відображено динаміку навчання та підвищення кваліфікації робітників мережі ресторанів "il Molino"

*Таблиця 1.5*

**Динаміка навчання та підвищення кваліфікації робітників мережі ресторанів "il Molino"м.Київ за період 2020-2022**

| Категорія | Група персоналу | 2020 | 2021 | 2022 | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 |
| Підвищення кваліфікації | Управлінський персонал | 20 | 17 | 14 | -3 | -3 | -15,0 | -17,6 |
| Навчання за корпоративними програмами | | 15 | 12 | 9 | -3 | -3 | -20,0 | -25,0 |
| Всього | | 35 | 29 | 23 | -6 | -6 | x | x |
| Підвищення кваліфікації | Виробничий персонал | 22 | 19 | 15 | -3 | -4 | -13,6 | -21,1 |
| Навчання за корпоративними програмами | | 17 | 12 | 10 | -5 | -2 | -29,4 | -16,7 |
| Всього | | 39 | 31 | 25 | -8 | -6 | x | x |
| Підвищення кваліфікації | Весь персонал мережі, в цілому | 42 | 36 | 29 | -6 | -7 | -14,3 | -19,4 |
| Навчання за корпоративними програмами | | 32 | 24 | 19 | -8 | -5 | -25,0 | -20,8 |
| Всього | | **74** | **60** | **48** | -14 | -12 | x | x |

Згідно даним таблиці ,можемо зробити висновок,що підвищення кваліфікації представників управлінського персоналу у 2020 році здобули 20 осіб, у 2021-17 і у 2022 році-14 осіб.Протягом 2020-2022 років число представників,що здобували підвищення кваліфікації зменшувалось на 3 особи.

Навчання за корпоративними програмами представників управлінського персоналу у 2020 році проходили 15 осіб, у 2021-12 осіб,і у 2022 році-9 осіб.Протягом 2020-2022 років число представників,що отримали навчання за корпоративними програмами також зменшувалось на 3 особи.

Підвищення кваліфікації представників виробничого персоналу у 2020 році здобули 22 особи, у 2021-19 осіб, і у 2022 році- 15 осіб. У 2021 році кількість співробітників,що здобували підвищення кваліфікації зменшилась на 3 особи, а у 2022 році на 4 особи.

Навчання за корпоративними програмами представників виробничого персоналу у 2020 році проходили 17 осіб, у 2021- 12 осіб, і у 2022 році-10 осіб.

У 2021 році кількість робітників,що проходили навчання за корпоративними програмами зменшилась на 5 осіб, а у 2022 році на 2 особи.

Всього по мережі кількість представників,що здобували підвищення кваліфікації та проходили навчання за корпоративними програмами у 2020 році налічувало 74 особи, у 2021 році- 60 осіб та у 2022 році-48 осіб. Тому можемо стверджувати,що динаміка навчання та підвищення кваліфікації робітників мережі ресторанів "il Molino" позитивно впливає на рівень кар'єрного росту персоналу мережі.(рис.1.3).

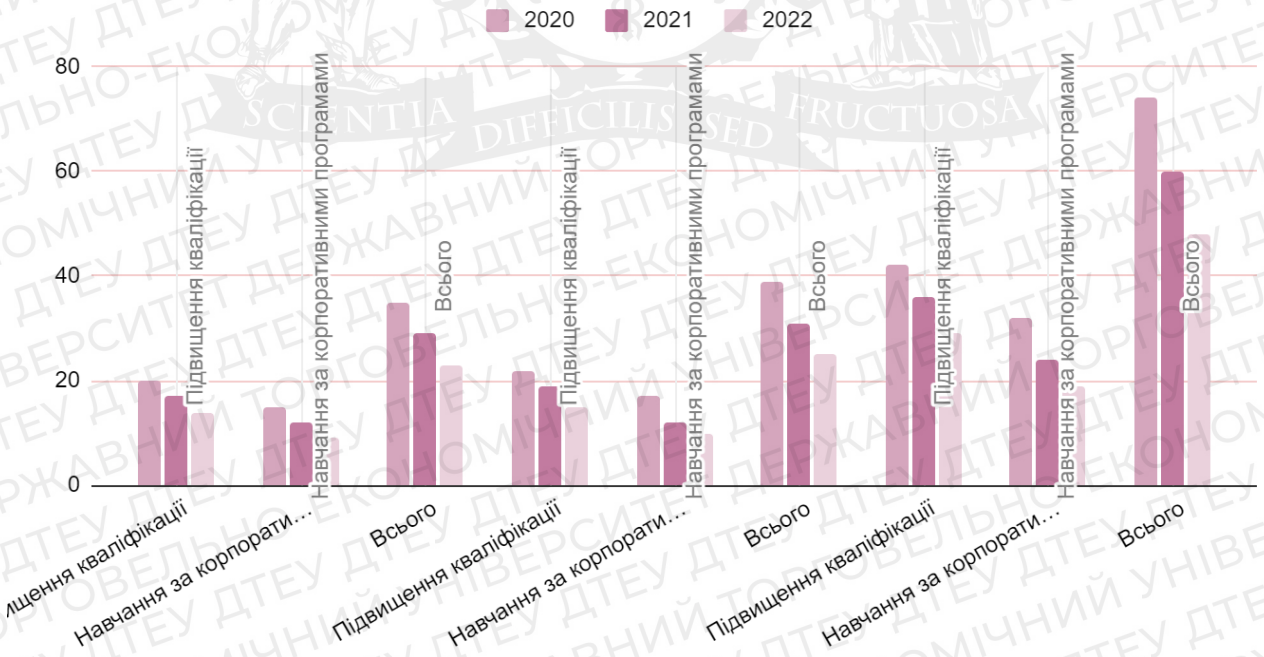


**Рис. 1.3 Показники динаміки навчання та підвищення кваліфікації робітників мережі ресторанів "il Molino"м.Київ за період 2020-2022**

Кар’єра співробітника «il Molino» починаючи із прийому його на підприємство залежить від бажання самого працівника реалізувати свій професійний потенціал, а також від зацікавленості підприємства в розвитку його професійних інтересів.

Керівник приймає безпосередню участь в розвитку того чи іншого співробітника, а також може давати настанови в процесі управління розвитком кар’єри співробітника.

Рух працівника кар’єрними сходинками відбувається здебільшого за підсумками ефективного виконання його службових обов’язків.Якщо робітник «il Molino» якісно виконує свою роботу,проявляє інтерес до розвитку самого підприємства, а також прагне навчатись та вдосконалювати свої знання та вміння-його відправляють на навчання за корпоративними програмами або ж на курси підвищення кваліфікації.Після чого відбувається ротація і працівник проходить стажування на новій посаді.

Отже, можемо сказати, що кар’єрне зростання в мережі «il Molino» -це взаємодія з одного боку прагнення працівника до розвитку,а з іншого-підтримка керівництва у бажанні робітника у професійному зростанні.Успішний розвиток власної кар’єри є відповідальністю самого співробітника. Адже тільки за особистим бажанням він може управляти своїм кар’єрним потенціалом.

В мережі «il Molino» просування персоналу може здійснюватись за кількома напрямками.

Внутрішньо-професійне просування включає в себе підвищення кваліфікації,розряду та опанування суміжних професій.Тобто ,наприклад, кухар холодного цеху може підвищити свою кваліфікацію чи розряд до старшого кухаря, а до прикладу піцайоло може опанувати професію кухаря холодного чи гарячого цеху працюючи за кількома професіями.

За лінійно-функціональним напрямом просування працівник займає вищу посаду та розширює обсяг професійних обов’язків.Наприклад, кухар універсал може стати су-шефом одного з ресторанів мережі.

Міжпрофесійне просування персоналу відбувається, коли працівник змінює напрям роботи,тобто кухар універсал може перейти працювати офіціантом у тому ж закладі.

Кожен працівник повинен пройти атестацію, відповідно до посади,яку займає для перевірки профпридатності.

Підприємство «il Molino» цінує людський потенціал та надає всі можливості для його розвитку.

Навчання персоналу «il Molino» здійснюється за корпоративними програмами ,за допомогою курсів підвищення кваліфікації,онлайн тренінгів та семінарів.

Навчання та тренінги співробітників мережі значно покращують рівень самого підприємства і здійснюють ефективний вплив на розвиток мережі. Корпоративні програми навчання мережі «il Molino» надають можливість отримання працівниками якісних знань та вмінь, а також формування ефективних професійних навичок відповідно до специфіки діяльності підприємства.

Корпоративні програми навчання мережі ресторанів «il Molino» включають в себе:

-Онлайн курси;

-Курси підвищення кваліфікації;

-Семінари;

Такі методи навчання допомагають розвивати корпоративну культуру мережі та спонукають персонал до професійного розвитку вдосконалення знань та умінь.

Тож, успіх мережі «il Molino»-це постійне вдосконалення професійного досвіду персоналу,адже навчання допомагає співробітникам розвивати свій кар’єрний потенціал та вдосконалювати діяльність підприємства.

### 1.3 Оцінка кар’єрного потенціалу персоналу мережі ресторанів

Ефективність роботи підприємства найбільшою мірою залежить від персоналу,що там працює.Трудовий потенціал співробітників,їх наполегливість до професійного розвитку,прагнення вдосконалити підприємство допомагають компанії міцно стояти у боротьбі на конкурентному ринку ресторанних послуг. Аналіз персоналу мережі дає можливість визначити рівень кар’єрного потенціалу робітників.

Проведено дослідження за такими показниками кар’єрного потенціалу:

-за статевою ознакою;

-за віковою ознакою;

-за освітньою ознакою;

Дослідження рівня кар’єрного потенціалу на підприємстві «il Molino» проведено,спираючись на звітні дані мережі ресторанів протягом 2020-2022 років.Персонал мережі «il Molino» розподіляється на працівників управлінської ланки та на працівників виробничої ланки.

До управлінського складу входять операційні директори,керівники,директори ресторанів,менеджери, старші технологи ,шеф-кухарі та су-шефи.Виробничий персонал включає в себе кухарів,піцайоло,барменів,офіціантів.

Загальна кількість чоловіків та жінок,що мають кар’єрний потенціал структуруються за статевою ознакою. ( табл.1.5) У мережі ресторанів «il Molino» переважають представники чоловічої статі. У 2020 році їх кількість становила 180 осіб,що на 70 осіб більше,ніж представників жіночої статі. У 2021 цей показник сягав 165 осіб,що на 92 особи більше,ніж представників жіночої статі.У 2022 році ж кількість представників чоловічої статі становила 130 осіб,що на 15 осіб більше,ніж представників жіночої статі.

*Таблиця 1.5*

**Динаміка структури персоналу за статевою ознакою мережі ресторанів «il Molino»м.Київ за період 2020– 2022**

| Статева ознака | Група персоналу | Кількість персоналу,осіб | | | % до загальної кількості персоналу | | | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 |
| Чоловіки | Управлінський персонал | 80 | 75 | 40 | 64 | 72,8 | 61,5 | -5 | -35 | -6,3 | -46,7 |
| Жінки | Управлінський персонал | 45 | 28 | 25 | 36 | 27,2 | 38,5 | -17 | -3 | -37,8 | -10,7 |
| Всього | | 125 | 103 | 65 | 100 | 100 | 100 | -22 | -38 | x | x |
| Чоловіки | Виробничий персонал | 100 | 90 | 75 | 60,6 | 66,7 | 57,7 | -10 | -15 | -10,0 | -16,7 |
| Жінки | Виробничий персонал | 65 | 45 | 55 | 39,4 | 33,3 | 42,3 | -20 | 10 | -30,8 | 22,2 |
| Всього | | 165 | 135 | 130 | 100 | 100 | 100 | -30 | -5 | x | x |
| Чоловіки | Персонал мережі в цілому | 180 | 165 | 115 | 62 | 69,3 | 59 | -15 | -50 | -8,3 | -30,3 |
| Жінки | | 110 | 73 | 80 | 38 | 30,7 | 41 | -37 | 7 | -33,6 | 9,6 |
| Всього | | 290 | 238 | 195 | 100 | 100 | 100 | -52 | -43 | x | x |

Згідно даним таблиці,можемо зробити висновок,що кількість представників управлінського персоналу чоловічої статі у 2020 році налічувала 80 осіб,у 2021-75 осіб, і у 2022 році-40 осіб.

Кількість представників управлінського персоналу жіночої статі є дещо меншою і налічувала у 2020 році 45 осіб, у 2021- 28 осіб, а у 2022- 25 осіб.

Кількість виробничого персоналу чоловічої статі є більшої, ніж управлінського персоналу і налічувала у 2020 році -100 осіб, у 2021-кількість зменшилась до 90 осіб, і у 2022 році - також зменшилась до 75 осіб.

Виробничий персонал жіночої статі у 2020 році налічував 65 осіб, у 2021 році цей показник зменшився до 45 осіб, а у 2022 році збільшився до 55 осіб.

Отже,аналіз динаміки структури персоналу за статевою ознакою мережі ресторанів «il Molino» показав,що кар'єрний потенціал на підприємстві мали здебільшого представники чоловічої статі.

На рис.1.4 зображено динаміку зміни структури персоналу мережі ресторанів «il Molino» за статевою ознакою.

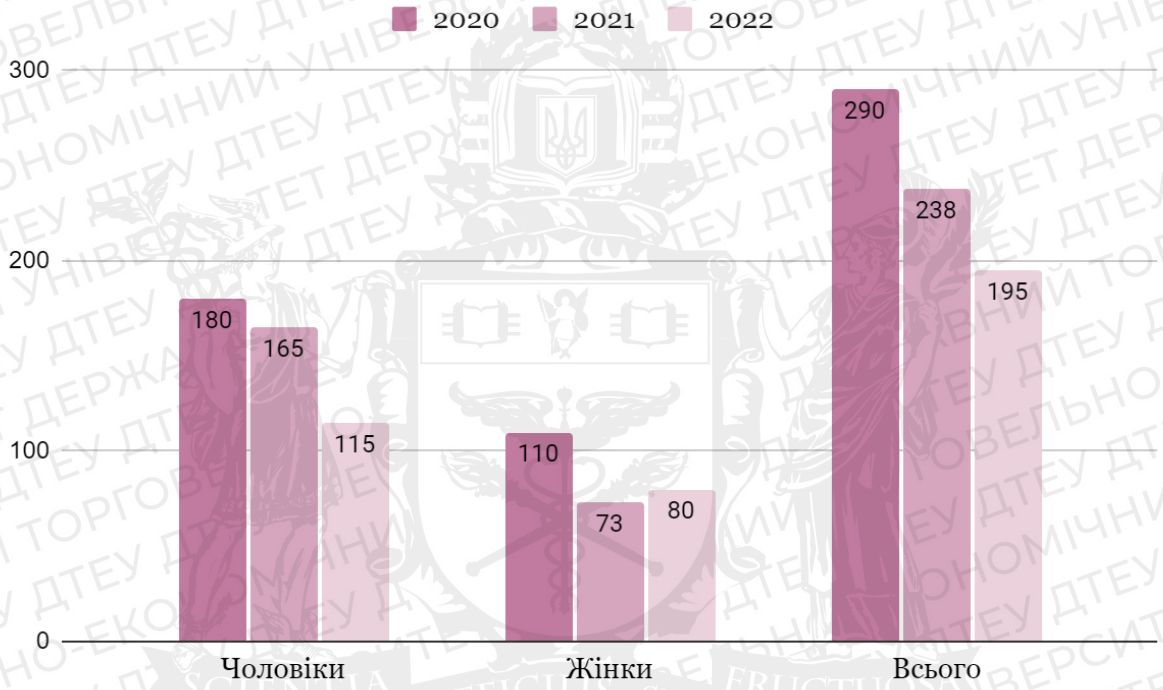


**Рис.1.4. Динаміка структури персоналу мережі ресторанів «il Molino» за статевою ознакою за період 2020-2022**

Вікова структура працівників мережі ресторанів «il Molino» є однією із аспектів,що впливають на кар'єрний потенціал(табл.1.6)

*Таблиця 1.6*

**Динаміка вікової структури персоналу мережі ресторанів «il Molino»м.Київ за 2020–2022 роки**

| Вікова категорія | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Відхилення | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | абсолютне, +, - | | відносне, % | |
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 | 2021 / 2020 | 2022 / 2021 |
| Персонал підприємства, в цілому | | | | | | | | | | |
| 18-30 років | 65 | 50 | 55 | 55 | 35 | 43,7 | -10 | -20 | -15,4 | -36,4 |
| 30-45 років | 42 | 32,3 | 25 | 25 | 30 | 37,5 | -17 | 5 | -40,5 | 20,0 |
| 45-60 років | 23 | 17,7 | 20 | 20 | 15 | 18,8 | -3 | -5 | -13,0 | -25,0 |
| Всього | 130 | 100 | 100 | 100 | 80 | 100 | -30 | -20 | x | x |
| Підпорядкований(виробничий) персонал | | | | | | | | | | |
| 18-30 років | 40 | 50 | 35 | 56,5 | 20 | 40,8 | -5 | -15 | -12,5 | -42,9 |
| 30-45 років | 25 | 31,2 | 15 | 24,2 | 17 | 34,7 | -10 | 2 | -40,0 | 13,3 |
| 45-60 років | 15 | 18,8 | 12 | 19,3 | 12 | 24,5 | -3 | 0 | -20,0 | 0,0 |
| Всього | 80 | 100 | 62 | 100 | 49 | 100 | -18 | -13 | x | x |
| Управлінський персонал | | | | | | | | | | |
| 18-30 років | 25 | 50 | 20 | 52,6 | 15 | 48,4 | -5 | -5 | -20,0 | -25,0 |
| 30-45 років | 17 | 34 | 10 | 26,3 | 13 | 41,9 | -7 | 3 | -41,2 | 30,0 |
| 45-60 років | 8 | 16 | 8 | 21,1 | 3 | 9,7 | 0 | -5 | 0,0 | -62,5 |
| Всього | 50 | 100 | 38 | 100 | 31 | 100 | -12 | -7 | x | x |

Проаналізувавши таблицю динаміки вікової структури персоналу ресторанної мережі "il Molino" можемо побачити, що найбільшу кількість співробітників на підприємстві ресторанного господарства складають працівники від 18 до 30 років ,тоді як найменшу кількість налічують працівники від 45 до 60 років.

Протягом 2020 - 2022 років, кількість робітників віком до у віковій категорії 18-30 34 зменшилась найбільше. У 2021 році зменшилась на 10 осіб, а у 2022 році на 20 осіб.У відсотковому значенні це-15,4% у 2021 році, та -36,4% у 2022 році. Категорія працівників віком від 30-45 років у 2021 році зменшила кількість на 17 осіб, а у 2022 році збільшилась на 5 осіб. Кількість робітників віком 45-60 років у 2021 році зменшилась на 3 особи, і у 2022 році також зменшилась ше на 5 осіб.

Згідно даним таблиці кар'єрний потенціал найбільше розвинений у працівників категорії 18-30 років,адже це період становлення співробітника як професіонала та активний розвиток його потенціалу.Представники вікової категорії 30-45 років також мають високий потенціал для кар'єрного росту, адже це період,коли працівник уже має деякий досвід і зможе використовувати свої знання для подальшого розвитку підприємства.

Одним із головних аспектів,що впливають на кар'єрний ріст персоналу є освітня ознака.

Динаміка структури персоналу мережі ресторанів «il Molino» за освітньою ознакою зображена в табл.1.7.

*Таблиця 1.7*

**Динаміка структури персоналу за освітньою ознакою мережі ресторанів «il Molino»м.Київ за 2020–2022 роки**

| Освітня ознака | Група персоналу | Кількість персоналу,осіб | | | % до загальної кількості персоналу | | | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 |
| Повна вища освіта | Управлінський персонал | 75 | 67 | 45 | 60 | 65 | 69,2 | -8 | -22 | -10,7 | -32,8 |
| Неповна (базова)вища освіта | Управлінський персонал | 50 | 36 | 20 | 40 | 35 | 30,8 | -14 | -16 | -28,0 | -44,4 |
| Всього | | 125 | 103 | 65 | 100 | 100 | 100 | -22 | -38 | x | x |
| Повна вища освіта | Виробничий персонал | 55 | 40 | 40 | 33,3 | 29,6 | 30,8 | -15 | 0 | -27,3 | 0,0 |
| Неповна (базова)вища освіта | Виробничий персонал | 110 | 95 | 90 | 66,7 | 70,4 | 69,2 | -15 | -5 | -13,6 | -5,3 |
| Всього | | 165 | 135 | 130 | 100 | 100 | 100 | -30 | -5 | x | x |

*Продовження таблиці 1.7*

| Освітня ознака | Група персоналу | Кількість персоналу,осіб | | | % до загальної кількості персоналу | | | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2020 | 2021 | 2022 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 | 2021/ 2020 | 2022/ 2021 |
| Повна вища освіта | Персонал мережі в цілому | 165 | 100 | 95 | 56,9 | 42 | 48,7 | -65 | -5 | -39,4 | -5,0 |
| Неповна (базова)вища освіта | | 125 | 138 | 100 | 43,1 | 58 | 5 | 13 | -38 | 10,4 | -27,5 |
| Всього | | 290 | 238 | 195 | 100 | 100 | 100 | -52 | -43 | x | x |

Проаналізувавши таблицю структури персоналу за освітньою ознакою, можемо зробити висновок,що кількість представників управлінської ланки,що мають повну вищу освіту переважає над кількістю осіб,що мають неповну(базову)вищу освіту.У відсотковому співвідношенні у 2020 році це 60% у перевазі до 40%, у 2021 році - 65% до 35% , та у 2022 році 69,2 % до 30,8 %.

Кількість представників виробничої ланки ,що мають повну вищу освіту є дещо меншою, ніж представники, що мають неповну(базову) вищу освіту.У відсотковому співвідношенні у 2020 році це 33,3 до 66,6 %, у 2021 році- 29,6 до 70,4%, а у 2022 році-30,8 до 69,2%

Тож кваліфікаційна ознака є важливим чинником у сприянні кар'єрного росту персоналу.Для того ,щоб підприємство було на високому рівні,персонал,що там працює повинен мати відповідні знання та рівень кваліфікації.Для цього в мережі «il Molino» впроваджені програми навчання та підвищення кваліфікації,щоб працівники постійно отримували нові знання та розвивали свої професійні навички.

## РОЗДІЛ 2 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ "IL MOLINO",М.КИЇВ

### 2.1 Напрями удосконалення рівня кар'єрного зростання персоналу мережі ресторанів та економічне обґрунтування запропонованих заходів

Ефективне управління кар'єрою персоналу є одним із головних чинників успішної та якісної роботи підприємства.Керівники організації повинні приділяти значну увагу системі кар'єрного розвитку,адже високорозвинена система управління кар'єрою робітників допомагає персоналу здобути інтерес до руху кар'єрними сходинками,надає інформацію про професійний розвиток всередині підприємства та покращує взаємодію працівника та самого підприємства у напрямку розвитку.

Для того аби спонукати працівників до розвитку мережа «il Molino» повинна вдатись до таких заходів як:

-надання повної інформації щодо можливостей кар'єрного росту всередині компанії;

-підтримка корпоративної культури,аби працівники бачили себе в подальшому в мережі та прагнули розвивати підприємство та свої вміння;

-інформування щодо кваліфікації та посад,які персонал може отримати;

-навчання персоналу;

-організація підвищення кваліфікації;

-проведення ротацій(зміни діяльності персоналу)

-контроль за кар'єрним потенціалом та подальшим розвитком кожного працівника.

Дані заходи дозволять персоналу мережі «il Molino» побачити свою значущість на підприємстві та стимулюватимуть працівників до професійного розвитку.Підприємству ж змотивовані працівники допоможуть підвищити свою ефективність та якість діяльності.

Розвиток системи управління кар'єрою працівників забезпечить підприємство висококваліфікованими працівниками,які готові в подальшому вивести компанію на новий рівень.

Також,впровадження даної системи створить колектив,який зорієнтований на якісний результат роботи підприємства,знизить показник плинності кадрів і підвищить продуктивність праці персоналу.

Навчання персоналу є одним із головних чинників кар'єрного росту працівників.Тому,для удосконалення рівня кар'єрного зростання персоналу мережа ресторанів «il Molino» повинна розширити зміст корпоративних програм навчання.До таких програм можна запропонувати:

-Онлайн курси організації та управління ресторанним бізнесом.Дана програма викладатиметься для представників управлінської ланки мережі для підвищення рівня знань та досвіду.

-Курс "Інноваційні технології в індустрії гостинності".Даний курс ознайомить персонал із ресурсами інноваційних технології в ресторанному бізнесі та надасть практичні знання по впровадженню даних технологій в діяльність мережі «il Molino».

-Тренінг "Особливості ресторанного сервісу".Тренінг викладатиметься для офіціантів мережі,надасть практичні знання ,щодо характерних особливостей ресторанного сервісу.

-Тренінг-курс "Бариста" -для барменів мережі.Курс дозволить опанувати всі тонкощі приготування кави.

-Тренінг "Успішний менеджер ресторану".Проводитиметься для менеджерів мережі для опанування оперативного керівництва рестораном.

-Курси англійської мови.Знання іноземної мови в ресторанному бізнесі є запорукою високого рівня закладу та клієнтоорієнтованості на іноземного споживача.Курси проводитимуться для офіціантів,менеджерів та директорів ресторанів мережі.

Підвищення кваліфікації працівників мережі є одним із чинників,що спонукає до кар'єрного зростання.Для мережі ресторанів «il Molino» доцільно запровадити:

-курси підвищення кваліфікації для кухарів 3-4 розряду

-курси підвищення кваліфікації для шеф-кухарів 5 розряду

Впровадження даних програм та заходів підкріплює за собою витрати деяких коштів,проте інвестуючи кошти в навчання своїх співробітників мережа"il Molino" отримає висококваліфікований персонал,який допоможе підприємству активно розвиватись та вдосконалюватись.

Дані щодо витрат наведені у табл. 2.1

*Таблиця 2.1*

**Динаміка витрат на впровадження корпоративних програм навчання персоналу в мережі ресторанів "il Molino" м.Київ**

| № п/п | Стаття витрат | Сума, грн | Кількість співробітників | Загальні витрати, грн. |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Онлайн курси організації та управління ресторанним бізнесом | 5000 | | 5 000 |
| 2. | Курс “Інноваційні технології в індустрії гостинності” -2 дні(2 заняття) | 1000 | 7 | 7 000 |
| 3. | Тренінг “Особливості ресторанного сервісу” | 700 | 15 | 10 500 |
| 4. | Оплата курсів навчання англійської мови для персоналу - термін навчання – 3 тижні (10 занять) | 3500 | 12 | 42 000 |
| 5. | Тренінг-курс “Бариста” | 500 | 11 | 5 500 |
| 6. | Тренінг для менеджерів “Успішний менеджер ресторану” тривалість тренінгу – два дні | 1000 | 10 | 10 000 |
| 7. | Підвищення кваліфікації для кухарів 3-4 розряду тривалість-3 тижні | 4500 | 11 | 49 500 |
| 8. | Підвищення кваліфікації для шеф-кухарів 5 розряду тривалість -3 тижні | 6000 | 6 | 36 000 |
| 9. | **Всього** | | | **165 500** |

Отже,згідно даним табл. 2.1.,витрати на впровадження корпоративних програм навчання персоналу складають 165 500 грн.Спираючись на дохід мережі ресторанів "il Molino" можемо сказати,що такі витрати не є збитковими для підприємства.

Дані програми навчання вдосконалять процес розвитку кар'єри персоналу мережі,допоможуть підприємству отримати кваліфікованих фахівців ресторанної справи та закріпитись на ринку ресторанних послуг як підприємство високої якості.

## 2.2. Інвестування у систему управління кар'єрним зростанням працівників мережі ресторанів "il Molino"

У наш час підприємства ресторанного бізнесу все більше повинні приділяти увагу розвитку персоналу та інвестувати кошти в їх навчання для забезпечення подальшої ефективності компанії.Адже інвестиція у співробітника це запорука розвитку та якісної діяльності підприємства.

Мережа ресторанів "il Molino" має виконувати будь-які дії аби за допомогою навчання співробітник розвивав свої знання та вміння всередині компанії,адже якщо персонал мережі буде висококваліфікованим та успішним ресурсом,підприємство з легкістю досягне поставленої мети.

Управління кар'єрою персоналу мережі ресторанів "il Molino" значною мірою визначається ефективністю використання залученням інвестицій компанією в розвиток та навчання співробітників.

Дані витрат для реалізації впровадження системи управління кар'єрою персоналу зображені в табл.3.1.

*Таблиця 2.2*

**Витрати для реалізації корпоративних програм навчання персоналу в мережі ресторанів "il Molino" м.Київ**

| № п/п | Стаття витрат | Сума, грн | Кількість співробітників | Загальні витрати, грн. |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Онлайн курси організації та управління ресторанним бізнесом | 5000 | | 5 000 |
| 2. | Курс "Інноваційні технології в індустрії гостинності" -2 дні(2 заняття) | 1000 | 7 | 7 000 |
| 3. | Тренінг "Особливості ресторанного сервісу" | 700 | 15 | 10 500 |
| 4. | Оплата курсів навчання англійської мови для персоналу - термін навчання – 3 тижні (10 занять) | 3500 | 12 | 42 000 |

*Продовження таблиці 2.2*

| № п/п | Стаття витрат | Сума, грн | Кількість співробітників | Загальні витрати, грн. |
|---|---|---|---|---|
| 5. | Тренінг-курс “Бариста” | 500 | 11 | 5 500 |
| 6. | Тренінг для менеджерів “Успішний менеджер ресторану” тривалість тренінгу – два дні | 1000 | 10 | 10 000 |
| 7. | Підвищення кваліфікації для кухарів 3-4 розряду тривалість-3 тижні | 4500 | 11 | 49 500 |
| 8. | Підвищення кваліфікації для шеф-кухарів 5 розряду тривалість -3 тижні | 6000 | 6 | 36 000 |
| 9. | **Всього** | | | **165 500** |

Припустимо,що у 2023 році витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу складатимуть 165 500 грн.

Підприємством "il Molino" очікується економічний ефект у розмірі приблизно 250 000 грн.

Для того аби реалізація програм та заходів була результативною,потрібно визначити річний економічний ефект внаслідок співвідношення отриманого економічного результату до витрат,які зумовили отримання цього результату.

Річний економічний ефект розрахуємо за формулою:

**ЕЕр=Ер-Вк** (2.1),

де Ер-річна економія від впровадження програм за рахунок зменшення постійних витрат,грн;

Вк-одноразові капітальні витрати,які пов’язані із впровадженням корпоративних програм,грн;

ЕЕр=250 000-165 500=84 500 грн.

Результати будь-яких затрат характеризуються ефективністю.

Ефективність даних пропонованих програм це співвідношення результату від здійснення цих заходів до витрат на них.

Ефективність впровадження даних програм визначимо за формулою:

**Евп= ЕЕр /Вк** (2.2),

де ЕЕр-річний економічний ефект від впровадження корпоративних програм навчання,грн;

Вк- капітальні витрати,які пов'язані із впровадженням корпоративних програм,грн.

Евп=84 500 /165 500= 51%

Згідно даним розрахункам,можемо зробити висновок,що впровадження корпоративних програм навчання персоналу та курсів підвищення кваліфікації є значно ефективним заходом для розвитку кар'єри персоналу,адже ефективність впровадження цих заходів становить 51%

Розрахуємо термін окупності інвестицій в впровадження системи управління кар'єрою персоналу мережі.

Термін(період) окупності інвестицій на впровадження даних заходів визначимо за формулою:

**Пок=Вк/( Ер-Пв)** (2.3)**,**

де Вк- капітальні витрати,які пов'язані із впровадженням корпоративних програм,грн

Ер-річна економія від впровадження програм за рахунок зменшення постійних витрат,грн;

Пв-поточні витрати ,які пов'язані із здійсненням даних програм,грн.

Пок=165 500/250 000=1,5 року.

Отже,згідно даним розрахункам можемо сказати,що дивлячись на потенційні витрати ,впровадження даних програм та заходів для навчання персоналу буде досить ефективним,адже річний економічний ефект становить 84 000 грн з періодом окупності 1,5 року.

# ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження щодо управління кар’єрою персоналу мережі ресторанів "il Molino" м.Київ було:

1.Доведено,що управління кар'єрою персоналу є одним з ключових аспектів управління людськими ресурсами на підприємстві, і значущим чинником для забезпечення ефективності та продуктивності підприємства,адже успішне управління кар'єрою персоналу дозволяє стимулювати працівників до розвитку, забезпечувати їх задоволеність роботою та знижувати рівень плинності кадрів .

2.Встановлено,що відмінні показники роботи підприємства зазвичай часто залежать від рівня професійної кваліфікації працівників та їх складу. Для того,аби бути достойним конкурентом у ресторанному бізнесі підприємство значну увагу приділяє підбору персоналу.Досвід роботи,високий рівень професіоналізму , а також наявність освіти є основними вимогами.

Успішність професійної кар’єри персоналу значною мірою залежить від постійного навчання та розвитку співробітників.Для того аби посідати значне місце серед конкурентного ринку ресторанних послуг мережа ресторанів "il Molino" турбується про кваліфікацію своїх робітників.Для цього персонал забезпечується високоякісною підготовкою,аби ефективно та якісно виконувати свої посадові функції та розвивати свою професійну компетентність.

3.Обґрунтовано потребу та доцільність заходів спрямованих на розвиток кар'єрного зростання персоналу мережі, адже ефективне управління кар’єрою персоналу є одним із головних чинників успішної та якісної роботи підприємства.Керівники організації повинні приділяти значну увагу системі кар’єрного розвитку,адже високорозвинена система управління кар’єрою робітників допомагає персоналу здобути інтерес до руху кар’єрними сходинками,надає інформацію про професійний розвиток всередині підприємства та покращує взаємодію працівника та самого підприємства у напрямку розвитку.

4.Досліджено напрями просування персоналу та методи навчання співробітників,які допомагають розвивати корпоративну культуру мережі та спонукають персонал до професійного розвитку ,вдосконалення знань та умінь.

5.Проаналізовано структуру персоналу мережі за такими характеристиками як: стать,вік, та освіта.Аналіз динаміки структури персоналу за статевою ознакою мережі ресторанів «il Molino» показав,що кар'єрний потенціал на підприємстві мали здебільшого представники чоловічої статі.

Аналіз динаміки структури персоналу за віковою ознакою показав,що кар'єрний потенціал найбільше розвинений у працівників категорії 18-30 років,адже це період становлення співробітника як професіонала та активний розвиток його потенціалу.Представники вікової категорії 30-45 років також мають високий потенціал для кар'єрного росту, адже це період,коли працівник уже має деякий досвід і зможе використовувати свої знання для подальшого розвитку підприємства.

Аналіз динаміки структури персоналу за освітньою ознакою показав,що кількість представників управлінської ланки,що мають повну вищу освіту переважає над кількістю осіб,що мають неповну(базову)вищу освіту.А кількість представників виробничої ланки ,що мають повну вищу освіту є дещо меншою, ніж представники, що мають неповну(базову) вищу освіту.

6.Запропоновано створення системи управління кар'єрою персоналу мережі та впровадження навчань персоналу за корпоративними програмами, які вдосконалять процес розвитку кар'єри персоналу мережі,допоможуть підприємству отримати кваліфікованих фахівців ресторанної справи та закріпитись на ринку ресторанних послуг як підприємство високої якості.Термін окупності впровадження даних програм та заходів для навчання персоналу складе 1,5 року,що є досить ефективною інвестицією в розвиток кар'єри працівників мережі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1.Аналітична онлайн система {Електронний ресурс}.-Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40023484/ (дата звернення 17.03.2023р.)

2.Буркинський Б. В., Нижник В. М., Ніколайчук М. В. Ефективність використання трудового потенціалу. Теорія і практика: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 223с.

3.Биба В. В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 10. с.166–171.

4.Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. 29с

5.Гончаров Ю.В., Федоряк Р.М., Бережна Ю.Б. Удосконалення кадрової політики підприємства. 2017. № 6.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5624

6.Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2019. Вип. 2 88–92 с.

7.Дашкова Е.С. Методика оцінки ефективності системи стимулювання працівників сфери. Вісник ВДУ. Серія: Економіка та управління, 2018. № 2. 69-73 с.

8.Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств 2018. № 4. с. 231-238

9.Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73-78.

10.Жиренкова, Є.С., Воржакова Ю.П. Шляхи управління кар'єрою та професійним зростанням на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2019.
URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29460
11.Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д. Управління діловою кар'єрою як фактор розвитку та мотивації трудового колективу. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. С. 145–149.
12.Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5 139-147 с.
13.Ковальова О.М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності його використання / Ковальова О.М., Скрипка Д.О. // Класичний приватний університет. – 2018. – 218–222 с.
URL:http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf
14.Короцинська Я. А. Методи професійного навчання та розвитку персоналу [Електронний ресурс] / Яна Антонівна Короцинська // Наукове мислення. – 2016.
URL:http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/43-trinadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/188-metodi-profesijnogo-navchannya-i-rozvitku-personalu
15.Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. с. 218– 234.
16.Морозов О.Ф., Гончар О.В. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372
17.Нісфоян С.С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : монографія. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 268 с.
18.Овчарук О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал Випуск 52. 2021. С. 104- 109.

19.Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах / Н. І. Дуляба, К. С. Озарчук // Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 39. - С. 165-170.
20.Офіційний сайт підприємства URL: https://ilmolino.ua/
21.Організаційний базис інформаційного забезпечення діагностики кадрового потенціалу.Пенюк Валерія. вісник КНТЕУ. 2017. № 3
URL : http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/03/10.pdf
22.Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. №3. С. 246–252.
23.Планування й розвиток професійної кар'єри учнівської молоді у системі професійно-технічної освіти: навчальний посібник / [С. В. Алєксєєва, Л. М. Єршова, Д. О. Закатнов, В. Т. Лозовецька, В. Ф. Орлов]; за ред. Д. О. Закатнова. – Житомир: «Полісся», 2018.186с.
24.Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу// економіка і суспільство.- 2018. № 19.- 927-935 с.
25.Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5.
URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/83.pdf
26.Савченко В. А., Гемма М. Д. Фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в Україні. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2016. Вип. 1. 42–51с.
27.Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; 2018.160-164с.
28.Шульпіна Н. В. Кримняк Л. С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017.

# ДОДАТКИ

Додаток А

Опитування співробітників «IL MOLINO»

1.Успіх кар'єри залежить від :

❑ випадку, який дав людині шанс;

❑ реального підходу до вибору; добре знання своїх сильних і слабких сторін; чіткого планування.

❑ можливостей, що створюються в сім'ї (освіта, зв'язки);

2.Чи вважаєте ви,що для того,щоб бути керівником в ресторанному бізнесі,необхідно пройти шлях “з низів”?

❑ так,згоден

❑ ні,не згоден

❑ важко відповісти.

3.На вашу думку,де перспектив кар’єрного зростання набагато більше?

❑ в мережевих ресторанах

❑ В ресторанах не мережевого типу(одиночних ресторанах).

4.Скільки часу потрібно для прикладу для того,щоб “вирости” з офіціанта до директора ресторану?

❑ 10 років

❑ декілька місяців

❑ приблизно 4-5 років.

5.Який оптимальний вік повинен бути у керівника( директора) ресторану?

❑ до 30 років.

❑ від 45 років.

❑ до 20 років.

SCIENTIA
DIFFICILIS SED
FRUCTUOSA