ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студента 4 курсу, 2 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанний
менеджмент» Голуб
Наталії
Сергіївни

_____
підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., доц. Зікій
Наталія
Леонідівна

_____
підпис керівника

Гарант освітньої
програми
к.е.н., доц. Ткачук
Тетяна
Михайлівна

_____
підпис гаранта

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. Бойко М.Г.
“__”_____20__ р.

ЗАВДАННЯ

на випускну кваліфікаційну роботу студенту

ГОЛУБ НАТАЛІЇ СЕРГІЇВНІ

(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Оцінка ефективності управління персоналом суб’єкта ресторанного бізнесу ТОВ «Ресторан Прага», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «16» лютого 2023 р. № 490

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року

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

Мета роботи аналітична оцінка та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення ефективності управління персоналом суб’єкта ресторанного бізнесу

Об’єкт дослідження – процес управління персоналом ТОВ «Ресторан Прага», м. Київ.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення управління персоналом ТОВ «Ресторан Прага», м. Київ.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РЕСТОРАН ПРАГА», М. КИЇВ

1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ресторану

1.2. Оцінка управління персоналом в ресторані «Ресторан Прага»

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РЕСТОРАН ПРАГА» , М. КИЇВ

2.1. Заходи покращення управління персоналом в ресторані

2.2. Оцінка економічної ефективності розроблених пропозицій

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	*Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи*	01.09.2022 р.-30.09.2022 р.	01.09.2022 р.-30.09.2022 р.
2	*Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу*	30.09.2022 р.-30.12.2022 р.	30.09.2022 р.-30.12.2022 р.
3	*Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	01.02.2023 р.-02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.-02. 03.2023 р.
4	*Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	03.03.2023 р.-05.03.2023 р.	03.03.2023 р.-05.03.2023 р.
5	*Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	07.03.2023 р.-23.05.2023 р.	07.03.2023 р.-23.05.2023 р.
8	*Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях*	24.05.2023 р.-29.05.2023 р.	24.05.2023 р.-29.05.2023 р.
9	*Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру*	02.06.2023	02.06.2023
10	*Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування*	03.06.2023	03.06.2023
11	*Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії*	05.06.2023 р. – 09.06.2023 р.	05.06.2023 р. – 09.06.2023 р.
12	*Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії*	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «____» _____ 20___ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент **Зікій Н.Л.** _____
(прізвище, ініціали) (підпис)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н., доцент **Ткачук Т.М.** _____
(прізвище, ініціали) (підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник **Голуб Н.С.** _____
(прізвище, ініціали) (підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Голуб Н.С. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку. У роботі студентка проаналізувала діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу ТОВ «Ресторан Прага»; оцінила управління персоналом на підприємстві шляхом економічного та соціально-психологічного методу; визначила неефективні заходи, які керівництво використовує в управлінській діяльності ресторану.

У роботі запропоновано застосування тімбілдінгу на підприємстві, розроблено заходи, які позитивно вплинуть на емоційний стан працівників, атмосферу в колективі та сприятимуть уникненню будь-яких конфліктних ситуацій. Крім цього, розроблені заходи є економічно обґрунтованими, оскільки студентка довела позитивне відображення після застосування заходів (у 2023 році) на продуктивності праці працівників та на прогнозному показнику чистого прибутку підприємства у 2024 році.

Випускна кваліфікаційна робота оформлена відповідно до встановлених вимог, є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи _____ **Зікій Н.Л.**
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Голуб Н.С.
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми, к.е.н., доцент _____ **Ткачук Т.М.**
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри,
д.е.н., професор _____ **Бойко М.Г.**
(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РЕСТОРАН ПРАГА», М. КИЇВ 10
1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ресторану 10
1.2. Оцінка управління персоналом в ресторані «Ресторан Прага» 19
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РЕСТОРАН ПРАГА» , М. КИЇВ 24
2.1. Заходи покращення управління персоналом в ресторані 24
2.2. Оцінка економічної ефективності розроблених пропозицій 28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ **35**
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **37**
ДОДАТКИ **40**

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанна індустрія є однією з тих, що швидко розвивається та потребує постійних змін. Успішні підприємства ресторанного бізнесу вбачають керівника, який вміє керувати людьми, одночасно покращуючи якість обслуговування. Управління рестораном – досить складне завдання. Це вимагає навичок роботи з людьми, управління обслуговуванням клієнтів і критичного мислення. Менеджери в закладі ресторанного господарства постійно розвиваються, шляхом навчання, відвідування тренінгів і різних семінарів, для того щоб вміти керувати ефективно не лише процесами господарської діяльності підприємства, а й для ефективного управління персоналом, як ключовою одиницею отримання доходу. Крім цього, необхідні навички розробки стратегій для підвищення ефективності діяльності компанії.

Управління персоналом відіграє вирішальну роль у системі управління підприємством і є рушійною силою його економічного процвітання. У методологічному плані ця сфера управління має певну концептуальну основу, а також унікальні характеристики та показники діяльності, вона використовує спеціальні прийоми та процедури, такі як атестація, експериментування, а також інші методи аналізу та вивчення різних категорій змісту праці персоналу.

Важливість теми дослідження полягає в тому, що ефективне управління персоналом стало вирішальним фактором посилення конкурентних переваг вітчизняних підприємств. З розвитком ринкових відносин значної уваги набуло підвищення рівня управління персоналом, використання накопиченого роками вітчизняного та зарубіжного досвіду. Важливим аспектом є також практичне застосування сучасних форм управління персоналом. Управління персоналом є невід'ємною частиною менеджменту будь-якої організації, подібно до управління фінансовими і матеріальними ресурсами. Проте в силу своєї специфіки управління персоналом виділяється як окремий вид управлінської діяльності, що вимагає індивідуального та творчого підходу.

Проблемами дослідження підвищення ефективності управління персоналом підприємств займається відображається у працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, таких як: Бекетов Ю.А. [2], Борданова Л.С. [3], Мельничук В.Е. [3], Рощина Н.В. [3], Семенченко Н.В. [3], Дяків О. П. [7], Островерхов В. М. [7], Жавела, К. А, Жавела, А. К. [8], Жигалов В. Т. [9], Шимановська Л. М. [9], Завадський Й. С. [10], Лопатюк Р.І. [15], Лозова О.В. [14], Демченко В.О. [14] та інші.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналітична оцінка та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення ефективності управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу. Задля досягнення мети було визначено такі **завдання**:

- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ресторану;
- оцінити управління персоналом в ресторані ТОВ «Ресторан Прага»;
- розробити заходи покращення управління персоналом на підприємстві;
- провести оцінку економічної ефективності розроблених пропозицій.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ТОВ «Ресторан Прага», м. Київ.

Предметом дослідження є методичні та практичні підходи до удосконалення управління персоналом ТОВ «Ресторан Прага», м. Київ.

Методи дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі використано метод і прийоми економічного аналізу (використання абсолютних, відносних і середніх величин, групування, порівняння) – для проведення фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «Ресторан Прага»; метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності впровадження на підприємстві програм тімбілдінгу і його вплив на ріст продуктивності праці; математичні методи, графічний метод, комп'ютерний метод обробки даних – для оформлення таблиць та діаграм в дипломній роботі.

Практична значимість результатів дослідження полягає у тому, що рекомендації, запропоновані у випускній кваліфікаційні роботі, можуть бути

використані ТОВ «Ресторан Прага» при прийнятті рішення щодо покращення ефективності управління персоналом.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 31 найменування та додатків. Загальний обсяг роботи становить 39 стор., на яких представлено 12 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РЕСТОРАН ПРАГА»

1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ресторану

ТОВ «Ресторан Прага» знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Академіка Глушкова, 1. Свою діяльність ресторан розпочав у 2011 році. Меню ресторану досить різноманітне, яке включає в себе як українську, так і європейську кухню, а також китайську. Місткість ресторану «Прага» 260 місць. Ресторан має два банкетні зали.

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Ресторан Прага» здійснено аналіз фінансово-економічних показників за останні три роки, який відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні фінансово-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	36 221	41 890	17222	5668	-24668	15,65	-58,89
2	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	56	58	43	2	-15	3,57	-25,86
3	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	19806	22340	14305	2534	-8035	12,79	-35,97

Продовження табл. 1.1

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
4	Продуктивність праці, тис. грн./особу	646,81	722,23	400,51	75,43	-321,73	11,66	-44,55
5	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	29,5	32,1	27,7	2,62	-4,37	8,90	-13,63
6	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3318,9	3545,4	3007,6	227	-538	6,83	-15,17
7	Фондовіддача, грн./грн.	10,91	11,82	5,73	0,90	-6,09	8,26	-51,53
8	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,18	0,19	0,07	0,01	-0,12	5,09	-61,29
9	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3668	3152	2691	-516	-461	-14,06	-14,63
10	Власний капітал, тис. грн.	-20554	-22234	-28248	-1680	-6014	8,17	27,05
11	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	17688	13275	5649	-4413	-7626	-24,95	-57,45
13	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	0,49	0,32	0,33	-0,17	0,01	-35,11	3,51
15	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-2 807	-1 680	-6014,4	1128	-4335	-40,17	258,09
17	Рентабельність власного капіталу, %	-13,66	-7,55	-21,29	6,10	-13,74	x	x
18	Рентабельність активів, %	-76,55	-53,29	-223,49	23,26	-170,21	x	x

Джерело: складено та розраховано автором на основі дод. А

Діяльність ТОВ «Ресторану Прага» в 2022 році значно погіршилась про, що свідчить зниження показника чистого доходу від реалізації на 58,89%. В 2022 році діяльність підприємства була не рентабельною, це пов’язано з тим, що у 2022 році ТОВ «Ресторан Прага» отримав збиток у розмірі 6014,4 тис.грн, що на 4335 тис.грн менше ніж у 2021 році.

На рис. 2.1. представлено динаміку чистого доходу ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки.

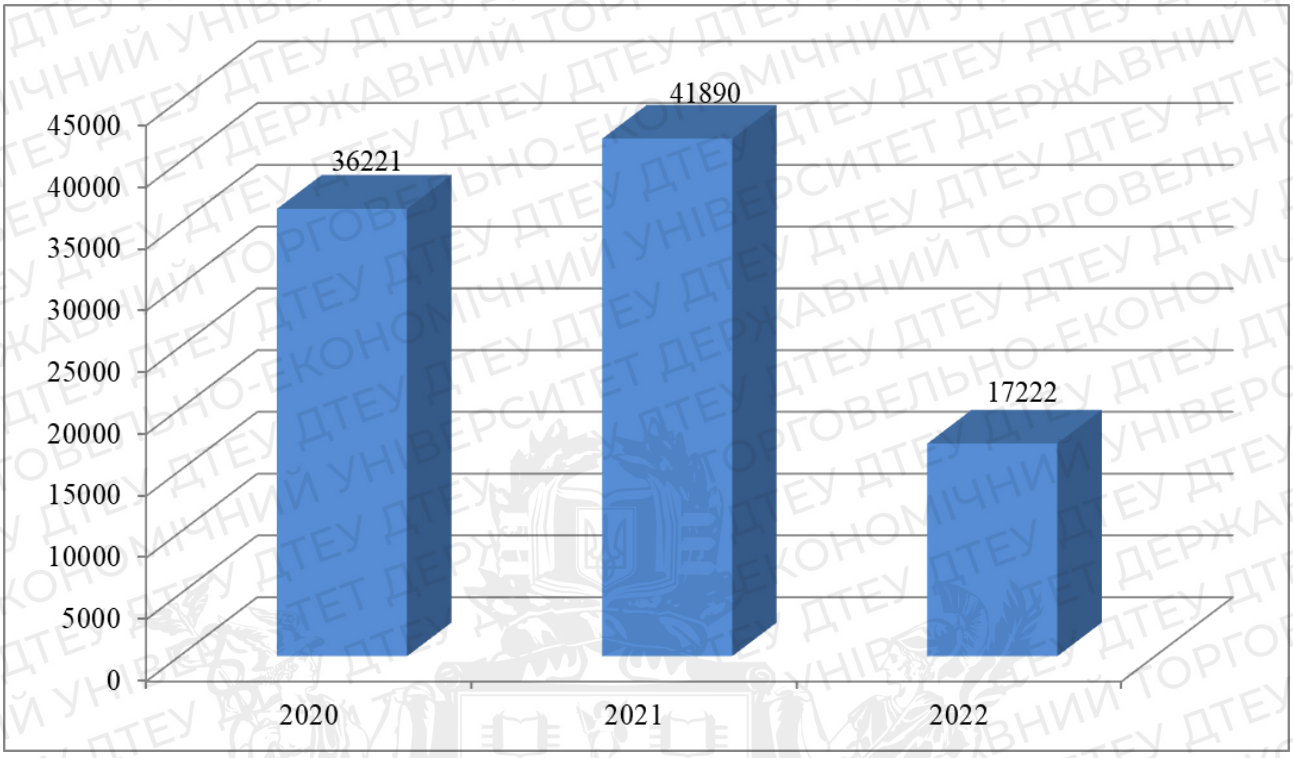

Рис. 1.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки, тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі табл.1.1

Продуктивність праці в 2022 році значно зменшилась порівняно з 2021 роком і склала 400,51 тис. грн/осіб, що на 44,55% менше ніж у 2021 році.

Фондовіддача – це фінансовий показник, який використовується для вимірювання ефективності використання акціонерного капіталу підприємства. Показник вказує на скільки гривень припадає прибуток на одну гривню акціонерного капіталу компанії [25, с.88]. Фондовіддача ТОВ «Ресторан Прага» у 2022 році склала 5,73. Це означає, що на кожну гривню акціонерного капіталу компанії у 2022 році припадає прибуток в розмірі 5,73 гривні. Цей показник на 6,09 менше, ніж у 2021 році. Це вказує на зниження ефективності використання акціонерного капіталу ТОВ «Ресторан Прага» у 2022 році порівняно з попереднім роком. Зниження фондовіддачі може свідчити про зменшення прибутку, або збільшення акціонерного капіталу компанії без відповідного зростання прибутку. Загалом, фондовіддача є важливим показником для аналізу фінансової стабільності та ефективності використання капіталу підприємства.

Чим вище значення фондовіддачі, тим ефективніше використовується акціонерний капітал компанією.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів є фінансовим показником, який використовується для вимірювання ефективності використання оборотних активів підприємства. Він показує, скільки разів оборотні активи перетворюються у грошовий потік протягом певного періоду [25, с.89]. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів ТОВ «Ресторан Прага» в 2022 році склав 0,07. Це означає, що оборотні кошти підприємства були перетворені у грошовий потік 0,07 разів протягом року. Порівнюючи з попереднім роком, коефіцієнт оборотності оборотних коштів у 2021 році був на 0,12 вище, тобто становив 0,19. Це вказує на те, що у 2022 році ефективність використання оборотних активів ТОВ «Ресторан Прага» зменшилась. Зниження коефіцієнта оборотності оборотних коштів може мати різні причини, такі як збільшення запасів товарів або недостатнє управління страховими запасами, зростання заборгованості від покупців, затримка в оплаті рахунків постачальникам або зайва наявність грошових активів, які не генерують достатньо прибутку.

Аналіз ліквідності ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Дтнаміка показників ліквідності ресторану ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,130	0,107	0,080	-0,023	-0,027	-17,50	-25,32
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,060	0,029	0,023	-0,031	-0,006	-51,34	-21,64
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,013	0,008	0,002	-0,005	-0,006	-35,71	-76,23

Джерело: складено та розраховано автором на основі дод. А

На рис. 1.2. представлено динаміку зміни показників ліквідності ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки.

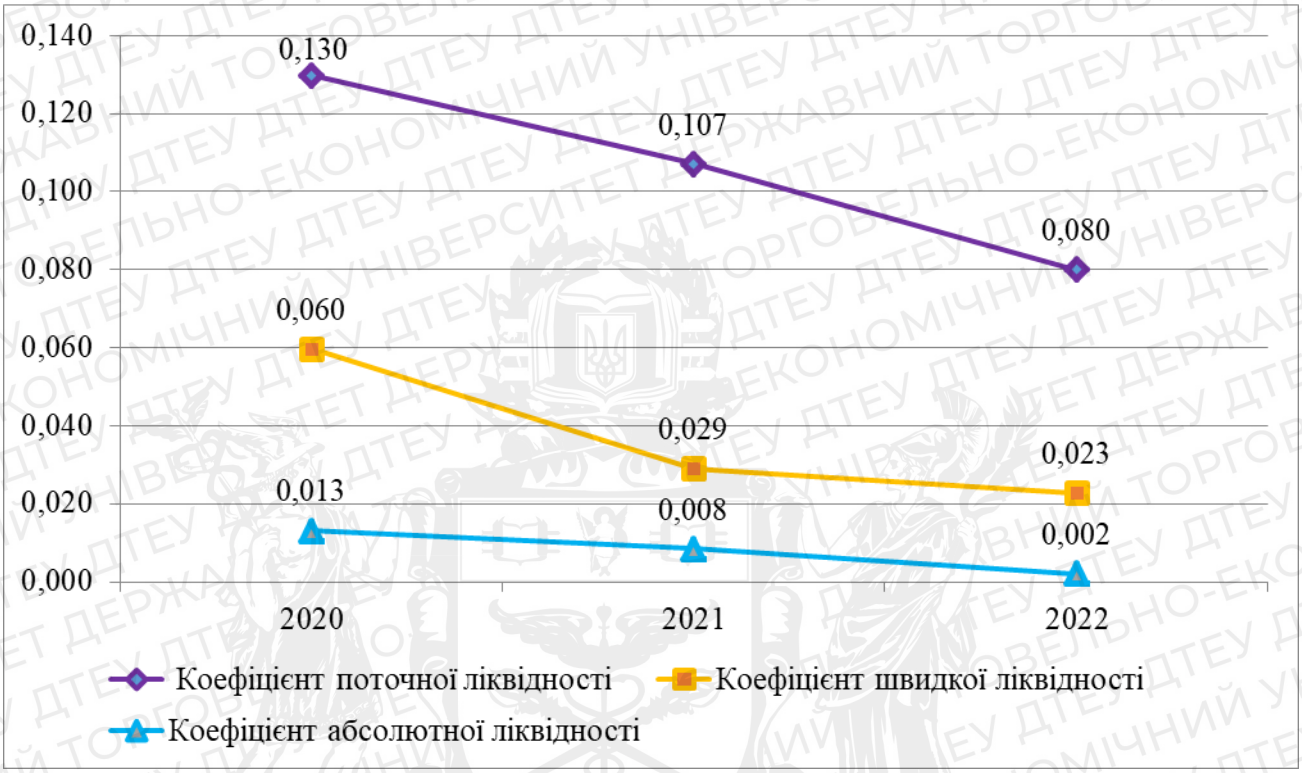

Рис. 1.2. Динаміка зміни показників ліквідності ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки

Джерело: побудовано автором на основі табл. 1.2

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає фінансову стійкість та здатність підприємства задовольняти свої поточні зобов'язання [13, с.155]. В даному випадку, коефіцієнт поточної ліквідності ТОВ «Ресторан Прага» в 2022 році склав 0,08, що на 0,27 менше, ніж у 2021 році. Це означає, що у 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності був вищим і становив 0,35. Зменшення коефіцієнта на 0,27 може свідчити про погіршення фінансової стійкості підприємства протягом 2022 року. Зважаючи на низький коефіцієнт поточної ліквідності, ТОВ «Ресторан Прага» може мати труднощі в оплаті своїх поточних зобов'язань, таких як кредити, зарплати працівникам, закупівля товарів та послуг. Це може бути ознакою фінансових проблем у підприємства. Для поліпшення коефіцієнта поточної ліквідності ТОВ «Ресторан Прага» може

вжити заходів, таких як збільшення грошових резервів, оптимізація управління запасами, покращення процесів стягнення коштів від клієнтів або зменшення короткострокових зобов’язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2022 році склав 0,023, що на 0,006 менше, ніж у 2021 році. Норматив даного показника 0,5-1 [25, с.144]. Це означає, що у 2022 році ТОВ «Ресторан Прага» має меншу здатність швидко перетворювати свої поточні активи на готівку або еквіваленти готівки, порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає фінансову стабільність і здатність підприємства оплатити свої поточні зобов’язання [13, с.504]. Зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності може вказувати на збільшення зобов’язань, зменшення готівкових резервів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вимірює здатність компанії погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Він розраховується шляхом ділення загальних ліквідних активів на загальні поточні зобов’язання [19, с.123]. Виходячи з наданої інформації, коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Ресторан Прага» у 2022 році становив 0,002, що на 0,006 менше, ніж у 2021 році. Це означає, що коефіцієнт зменшився порівняно з попереднім роком. Оскільки в інформації не згадується рекомендований ліміт для коефіцієнта абсолютної ліквідності, важко визначити, чи є цей коефіцієнт задовільним. Однак зазначено, що показник не досяг рекомендованої межі, що означає, що співвідношення нижче бажаного рівня. Низький коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить про те, що компанія може мати труднощі з виконанням своїх короткострокових зобов'язань. Це може вказувати на те, що компанія має вищу частку поточних зобов’язань порівняно з її ліквідними активами, що потенційно може становити ризики ліквідності. Щоб покращити коефіцієнт абсолютної ліквідності, ТОВ «Ресторан Прага» може розглянути такі дії, як збільшення своїх резервів готівки, зменшення короткострокових зобов’язань або покращення управління грошовими потоками. Також доцільно порівняти коефіцієнт із галузевими контрольними показниками або

проконсультуватися з фінансовими спеціалістами, щоб точно оцінити стан ліквідності компанії.

В табл. 1.3 представлено показники ділової активності ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки.

Таблиця 1.3

Показники ділової активності ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки

№	Назва показника	Роки			Абсолютне відхил. (+,-)		Відносне відхилення (%)	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1.	Коефіцієнт оборотності запасів	9,62	6,21	2,68	-3,41	-3,53	-35,44	-56,90
2.	Час обороту запасів, днів	37,83	58,59	135,95	20,77	77,36	54,90	132,03
3.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,22	53,44	32,63	32,23	-20,81	151,90	-38,94
4.	Час обороту дебіторської заборгованості, днів	17,16	6,81	11,15	-10,35	4,34	-60,30	63,76
5.	Коефіцієнт оборотності грошових коштів	109,08	135,28	109,03	26,20	-26,25	24,02	-19,40
6.	Час обороту грошових коштів, днів	3,34	2,69	3,34	-0,65	0,65	-19,36	24,07
7.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,74	9,69	2,74	-1,05	-6,95	-9,81	-71,71
8.	Час обороту кредиторської заборгованості, днів	33,88	37,57	132,80	3,69	95,23	10,88	253,49
9.	Тривалість операційного циклу, днів	54,98	65,40	147,10	10,42	81,70	18,95	124,92
10.	Тривалість фінансового циклу, днів	21,10	27,83	14,30	6,73	-13,53	31,91	-48,62

Джерело: складено та розраховано автором на основі дод. А

Коефіцієнт оборотності запасів є фінансовим показником, який вимірює

ефективність управління запасами компанії. Він розраховується шляхом ділення вартості товарів, проданих (Cost of Goods Sold, COGS) на середній запас товарів протягом певного періоду [19, с.128]. Коефіцієнт оборотності запасів в 2022 році в ТОВ «Ресторан Прага» склав 2,68, що на 3,52 менше ніж у 2021 році. Це означає, що компанія продала свій середній запас товарів 2,68 рази протягом року. Факт того, що коефіцієнт оборотності запасів зменшився з 6,21 в 2021 році до 2,68 в 2022 році, свідчить про меншу ефективність управління запасами компанії протягом 2022 року. Це може вказувати на можливі проблеми, такі як надлишкові запаси, повільні продажі або недостатня ефективність управління запасами.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості є показником, який вимірює ефективність управління дебіторською заборгованістю підприємства. Він вказує, скільки разів дебіторська заборгованість була обернена в процесі певного періоду [24, с.155]. У даному випадку, в 2022 році коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Ресторан Прага» склав 32,63. Це означає, що дебіторська заборгованість компанії була обернена 32,63 рази протягом року. Цей показник зменшився на 20,81 порівняно з попереднім роком (2021 рік). Це свідчить про погіршення ефективності управління дебіторською заборгованістю компанії, оскільки зменшилася кількість разів, коли дебіторська заборгованість була перевернута. Зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості може бути зумовлене різними факторами, такими як зростання заборгованості клієнтів, затримки у погашенні рахунків, погіршення системи кредитного контролю або недостатні ефективність у відділі збуту. Компанія повинна проаналізувати причини цього зниження і прийняти відповідні заходи для вдосконалення управління дебіторською заборгованістю і покращення коефіцієнта оборотності.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості є фінансовим показником, який використовується для вимірювання ефективності управління заборгованістю перед постачальниками та кредиторами. Він вказує, скільки разів компанія повертає свої кредитні зобов'язання протягом певного періоду

(зазвичай року) [1, с.190]. В 2022 році ТОВ «Ресторан Прага» має коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, рівний 2,74. Це означає, що компанія в середньому повертає свої кредитні зобов'язання 2,74 рази на рік. Також цей коефіцієнт на 6,95 менше, ніж у 2021 році. Це вказує на зниження ефективності управління заборгованістю перед постачальниками та кредиторами. Зміщення вниз коефіцієнта означає, що компанія затримує оплату своїх заборгованостей на більш тривалий період, що може мати негативний вплив на взаємини з кредиторами та постачальниками. Цей показник важливий для аналізу фінансового стану компанії та її платіжної здатності. Зниження коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості може вказувати на потенційні проблеми зі здатністю компанії вчасно погашати свої зобов'язання. У такому випадку, важливо звернутися до детальнішого аналізу фінансових показників та прийняти заходи для вдосконалення управління заборгованістю перед кредиторами.

Отже, аналіз фінансово стану ТОВ «Ресторан Прага» дає змогу визначити, що підприємство має збиткову діяльність, показники ліквідності досить низькі. Низькі показники ліквідності підприємства вказують на потенційні проблеми з його здатністю виконувати поточні фінансові зобов'язання. Ліквідність підприємства оцінює його здатність перетворити активи на готівку або еквіваленти готівки, які можна використовувати для погашення боргів. Низькі показники ліквідності можуть мати наступні наслідки: проблеми зі сплатою кредитів та зобов'язань перед постачальниками. Якщо підприємство не має достатньо готівки або швидкозайманих активів для погашення боргів у визначений термін, воно може потрапити в ситуацію дефолту або затримки платежів; збільшення фінансових витрат. Низькі показники ліквідності можуть приводити до необхідності залучення додаткового фінансування, наприклад, шляхом отримання кредитів або випуску нових акцій. Це може підвищити витрати на відсотки або призвести до розрідження власницького капіталу через емісію нових акцій; зменшення довіри від постачальників та інвесторів. Низькі показники ліквідності можуть

викликати хвилювання серед постачальників, які можуть боятися, що підприємство не зможе вчасно оплатити їхні товари або послуги. Це може призвести до скорочення кредитних ліній або ускладнення умов постачання. Також, низькі показники ліквідності можуть знизити інвестиційний інтерес до підприємства.

1.2. Оцінка управління персоналом в ресторані «Ресторан Прага»

Для того, щоб провести оцінку управління персоналом в ресторані ТОВ «Ресторан Прага» здійснено аналіз руху кадрів, який відображено на рис. 1.4.

Таблиця 1.4

Динаміка руху кадрів ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки, осіб

№ п.п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
		2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
1.	Середньоблікова чисельність працівників, осіб	56	58	43	2	-15
2.	Прийнято на роботу нових працівників протягом року	10	2	6	-8	4
3.	Вибуло працівників, у тому числі з причин	8	8	16	0	8
3.1	- призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	5	4	6	-1	2
3.2	- з власного бажання	3	4	10	1	6
3.3	- звільнення за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0,00
4	Коефіцієнт обороту:					
4.1	- з приймання, %	17,86	3,45	13,95	-14,41	10,51
4.2	- зі звільнення, %	14,29	13,79	37,21	-0,49	23,42
5.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,36	6,90	23,26	1,54	16,36
6.	Коефіцієнт загального обороту, %	32,14	17,24	51,16	-14,90	33,92

Джерело: складено та розраховано автором на основі дод. А

Аналізуючи дані табл. 1.4. можна побачити, що в 2022 році зменшилась кількість працівників ТОВ «Ресторан Прага» на 15 осіб порівняно з 2021 роком,

коефіцієнт плинності кадрів склав 23,26%, це досить високий відсоток. Плинність кадрів на підприємстві негативно впливає на результативність його діяльності. Зокрема, відомо, що адаптація персоналу, будь-якої ланки це певні додаткові витрати компанії, це більш низька продуктивність праці на початковому етапі роботи працівника, отже, кожне підприємство має бути зацікавлене в тому, що коефіцієнт плинності кадрів був наближений до 0. Враховуючи, що у 2022 році за власним бажанням звільнилось 10 особи, а в 2021 році 4 осіб, можна вважати, що управління персоналом в ТОВ «Ресторан Прага» є не до кінця ефективним.

Одним із методів управління персоналу є економічний метод. Економічний метод управління персоналом включає в себе застосування економічних принципів і підходів для ефективного управління людським капіталом у підприємстві або організації. Цей метод базується на розумінні того, що люди є одним з найцінніших ресурсів для будь-якого бізнесу і їх ефективне управління може мати значний вплив на успіх організації [23, с.201].

В табл. 1.5 відображено динаміку структури оплати праці працівників ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки.

Таблиця 1.5

Динаміка структури оплати праці працівників ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки, тис. грн

№	Показник	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	19806	22340	14305	2534	-8035	12,79	-35,97
2	Фонд основної заробітної плати	15888	17426	12087	1538	-5339	9,68	-30,64
3	Фонд додаткової заробітної плати	3351	4125	1873	774	-2252	23,10	-54,59
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	567	789	345	222	-444	39,15	-56,27

Джерело: складено та розраховано автором на основі дод. А

На рис. 1.3. представлено динаміку структури оплати праці працівників ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки.

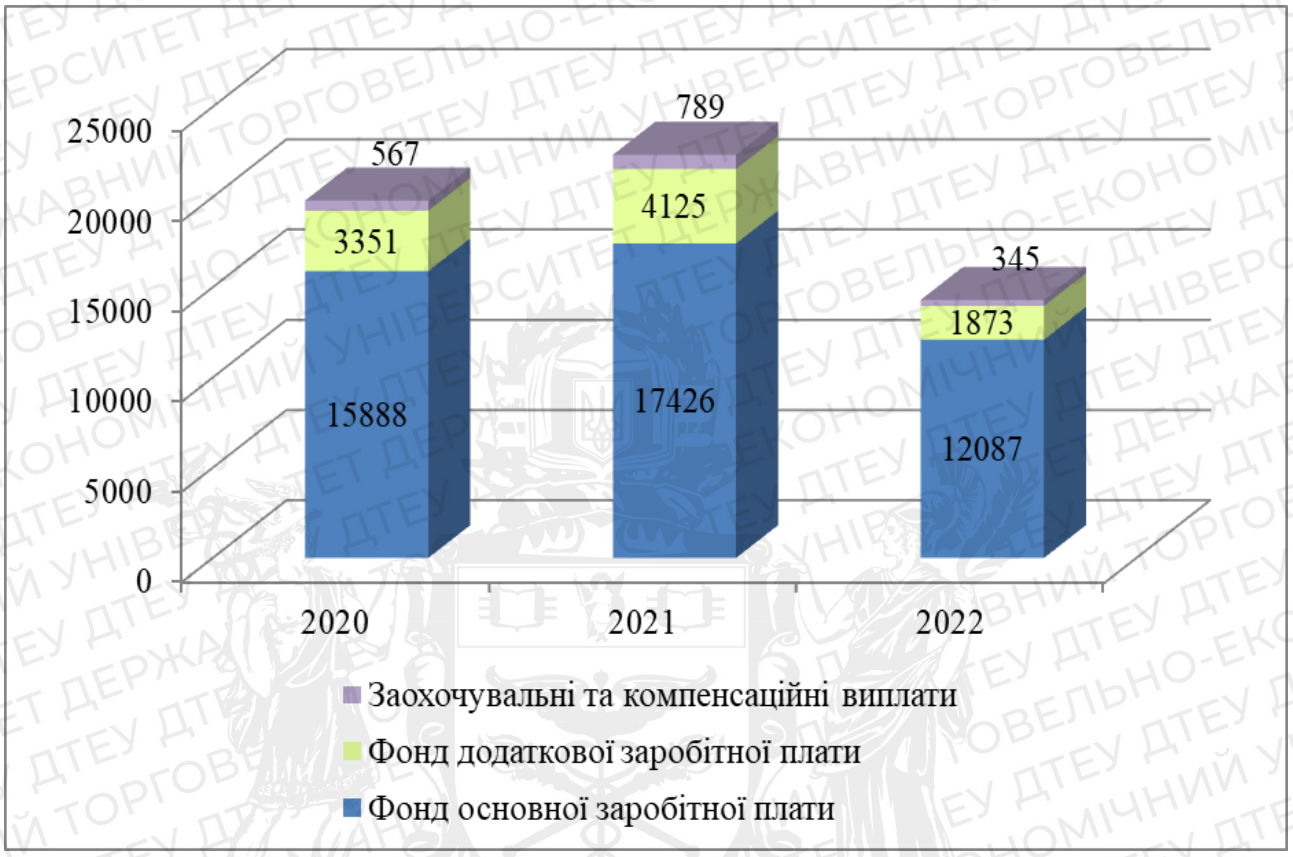

Рис. 1.3. Динаміка зміни оплати праці працівників ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки, тис.грн

Джерело: побудовано автором на основі табл. 1.5

Отже, у 2022 році зменшився обсяг оплати праці працівникам ТОВ «Ресторан Прага» порівняно з 2021 роком на 8035 тис. грн, зменшення відбулось за рахунок зменшення основної заробітної плати на 5339 тис. грн, це пояснюється зменшенням кількості працівників в 2022 році порівняно з 2021 роком на 15 осіб, також зменшення відбулось по статті «фонд додаткової заробітної плати» на 2252 тис. грн, або на 54,59%, у 2022 році відбулось зменшення заохочувальних та компенсаційних виплат на 444 тис. грн, або на 56,27%. Зменшення заохочувальних та компенсаційних витрат, які включають в себе: матеріальну допомогу та соціальні пільги, що мають індивідуальний

характер, може мати негативний вплив на продуктивність персоналу, і призводити до збільшення коефіцієнта плинності кадрів.

Наступним кроком аналізу є проведення оцінки соціально-психологічного методу управління персоналу ТОВ «Ресторан Прага». Для проведення оцінки даного методу, проведено опитування персоналу ресторану. В анкетуванні взяли участь 35 респондентів-працівників з різних департаментів. Персоналу ресторану було запропоновано проставити бали від «0» до «5», де бал 0 – це «дуже погано», а бал «5» – дуже добре. В таблиці 1.6 подано середній бал проведенного анкетування.

Таблиця 1.6

Оцінка ефективності соціально-психологічного методу управління персоналом в ТОВ «Ресторан Прага» в 2022 році

№ п.п.	Показник	Середній бал
1.	Взаємодія керівників з персоналом	3,70
2.	Рівень корпоративної культури	3,40
3.	Соціально-психологічний клімат в колективі	2,50
4.	Вирішення конфліктних ситуації керівником	2,20
5.	Швидкість реагування керівників на потреби колективу	1,90
6.	Можливість кар'єрного зростання	1,60
7.	Мотивація персоналу	2,10
Разом		17,40

Джерело: складено автором на основі опитування працівників ТОВ «Ресторан Прага»

Якщо вважати «5» як еталон, то середній бал повинен бути 35 балів, в проведено досліджений даний показник менше майже у двічі, і склав 17,40. Для порівняння отриманих даних з еталоном представимо графічно отримані результати опитування, що ефективності соціально-психологічного методу управління персоналом в ТОВ «Ресторан Прага» в 2022 році.

Отже, жоден із показників оцінки даної групи методів управління персоналом ТОВ «Ресторан Прага» не досяг еталонного значення, це може мати значний вплив на продуктивність праці та відповідно на дохід підприємства.

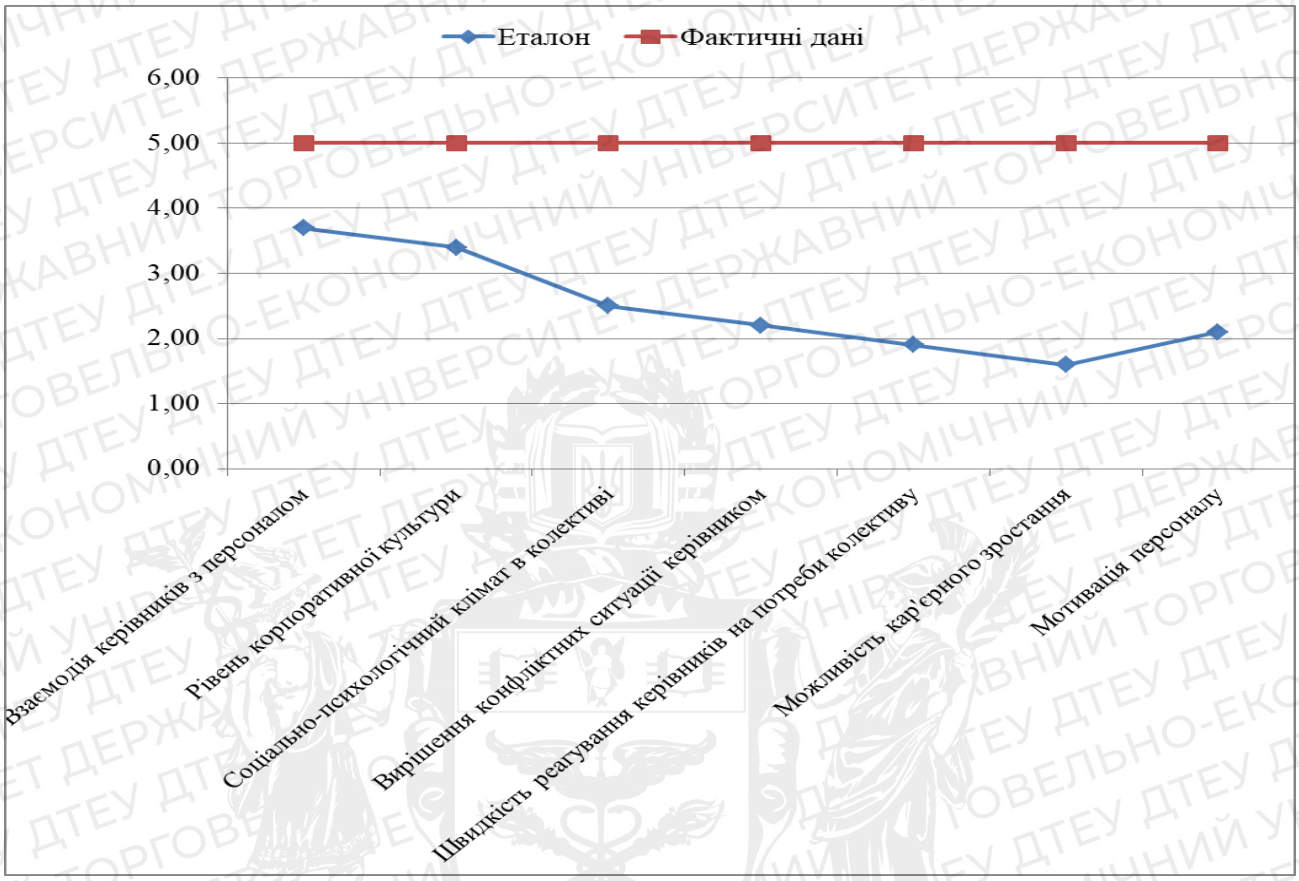

Рис.1.4. Оцінка ефективності соціально-психологічного методу управління персоналом в ТОВ «Ресторан Прага» в 2022 році

Джерело: побудовано автором на основі табл.1.6

Оцінка управління персоналом в ресторані «Ресторан Прага» дала змогу виявити значні недоліки, а саме неефективні економічні методи управління персоналом та неефективні соціально-психологічні методи управління персоналом, що впливає на плинність кадрів на підприємстві та на продуктивність праці зокрема.

РОЗДІЛ 2
НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РЕСТОРАН ПРАГА»

2.1. Заходи покращення управління персоналом в «Ресторан Прага»

Повномасштабна війна, яка почалася 24 лютого 2022 року, негативно вплинула на психологічний стан українців. Продуктивність праці різних сфер діяльності зазнала змін на фоні емоційної нестабільності працівників різних сфер діяльності. Стрес – призводить до того, що працівники починають робити багато помилок, нездатні швидко реагувати на зміни, креативно мислити, знаходити лаконічні і актуальні шляхи вирішення виникаючих проблем в процесі роботи. Тому, при виборі методів покращення управління персоналом, вважаємо за актуальне та доцільне обирати такі, які підтримують психолого-емоційний стан працівників, впливають позитивно на атмосферу в колективі і максимально мінімізують будь-які конфліктні ситуації в межах компанії. Серед дієвих напрямків управління персоналом з урахування вищезазначеного, вважаємо застосування тімбілдінгу на підприємстві.

Тімбілдінг в основному спрямований на досягнення наступних цілей:

1) покращення комунікації: заходи з формування команди сприяють ефективній комунікації між членами команди. Вони надають можливість людям взаємодіяти, висловлювати свої ідеї та розвивати краще розуміння та стосунки один з одним. Поліпшення комунікації веде до кращої співпраці та співпраці в команді.

2) побудова довіри: довіра є життєво-важливим елементом будь-якої успішної команди. Діяльність із створення команди допомагає зміцнити довіру між членами команди, заохочуючи їх покладатися та підтримувати один одного. Завдяки спільному досвіду та викликам члени команди вчаться довіряти здібностям і намірам один одного, сприяючи позитивному робочому середовищу та співпраці.

3) покращення співпраці: ефективна командна робота вимагає співпраці та синергії. Заходи з формування команди сприяють співпраці, заохочуючи членів команди працювати разом для досягнення спільної мети. Ці дії часто включають вправи з вирішення проблем або групові проекти, які вимагають співпраці та координації, що дозволяє членам команди зрозуміти сильні та слабкі сторони один одного та використовувати їх для спільного успіху.

4) покращення навичок вирішення проблем: діяльність із створення команди часто створює виклики або сценарії вирішення проблем, які вимагають творчого мислення та навичок вирішення проблем. Займаючись такою діяльністю, члени команди розвивають свою здатність критично мислити, аналізувати ситуації та знаходити інноваційні рішення. Ці навички можна застосувати до завдань, пов'язаних з роботою, що призведе до ефективнішого вирішення проблем у команді.

5) сприяння інноваціям і креативності. Діяльність із створення команди може стимулювати інновації та креативність, створюючи сприятливе середовище для мозкового штурму та генерації ідей. Завдяки спільним вправам та інтерактивним обговоренням члени команди можуть використовувати свою колективну творчість і досліджувати нові перспективи та підходи до вирішення проблем. Це може призвести до появи свіжих ідей та інноваційних рішень у команді.

6) підвищення мотивації та морального духу. Заходи з формування команди часто викликають відчуття хвилювання та ентузіазму серед членів команди. Вони порушують рутину та забезпечують відпочинок від стресу, пов'язаного з роботою, що може підвищити мотивацію та моральний дух. Спільна участь у приємних і складних заходах сприяє позитивному командному духу, змушуючи членів команди відчувати, що їх цінують.

7) розвиток лідерських навичок: Заходи з формування команди пропонують людям можливість зайняти керівну роль і розвинути свої лідерські

навички. Беручи на себе відповідальність за виконання завдань або керуючи командою в діяльності, люди можуть покращити свою здатність керувати, делегувати обов'язки та мотивувати інших. Це допомагає розвинути міцну систему лідерства в команді.

8) підвищення ідентичності команди: діяльність із створення команди сприяє розвитку сильної ідентичності команди та почуття причетності. Коли члени команди беруть участь у спільному досвіді та разом долають труднощі, вони розвивають міцніший зв'язок і колективне відчуття мети. Ця спільна ідентичність сприяє лояльності, відданості та готовності підтримувати та співпрацювати один з одним [31].

Загалом тімбілдінг спрямований на покращення динаміки команди, сприяння ефективній комунікації та співпраці, сприяння довірі та мотивації, покращення навичок вирішення проблем та лідерських навичок, а також створення позитивного та згуртованого та командного середовища.

В Україні є чимало компаній, які надають свої послуги організації тімбілдінгу на підприємстві, тому вважаємо за доцільне заключити контракт з однієї із провідних компаній, а саме з компанією TeamMaster, яка знаходить у місті Київ, по вул. Шота Руставелі 32 [17].

Дана компанія вже 10 років працює у напрямку організації ефективного тімбілдінгу для різних копаній з різними запитами. Перевагою даної компанії є те, що вони розробляють індивідуальні програми тімбілдінгу під запит клієнтів.

Враховуючи вік персоналу ТОВ «Ресторан Прага» оберемо такі напрямки проведення тімбілдінгу:

1. Арт-тімбілдінг. Даний вид тімбілдінгу буде проводитися за участю психолога по арт-терапії. Такий напрямок дає можливість відкритись кожному та отримати колективну консультацію психолога на тему «Зачинені двері для стресу». Суть арт-тімбілдінгу створити загальну велику картину, тобто кожному часнику програми видається окремий фрагмент для малювання, коли всі фрагменти готові вони складають в єдину одну картину.

2. Онлайн квест, від команди TeamMaster. Онлайн-квести дають змогу колективу працювати колективно, переключитися від поточних питань і проблем, до ігрового сюжету.

3. Квест формату «Аватар». У цьому жанрі тімбілдінга актори – «аватари» ходять містом або спеціалізованою локацією, виконуючи команди, які їм дають онлайн-учасники гри. Мета гри – така сама, як у більшості командних квестів – домовитися про загальну стратегію та діяти злагоджено, а задіяння живого актора додає грі харизми та гумору.

4. Акторська гра. У цьому жанрі учасники процесу найбільше всього взаємодіють один з одним. Кожному надається роль у невеликій постанові. Даний вид тімбілдінгу має декілька етапів реалізації: розподіл ролей, підготовка до вистави, безпосередньо сама міні вистава. Гостями можуть буть як родичі співробітників, так і та частина персоналу ресторану яка не приймає участі в даній програмі. Захід може проводитись в залі ресторану «Прага» в день, коли завантаженість ресторану найменша, після 18:00. Даний вид програми закінчується танцювальною вечіркою з фуршетом.

В табл. 2.1. представлено графік проведення заходів з тімбілдінгу протягом року.

Таблиця 2.1

Графік реалізації заходів з тімбілдінгу

Програма тімбілдінгу	Період						
	березень	квітень	травень	вересень	жовтень	листопад	грудень
Арт-тімбілдінг							
Онлайн квест, від команди TeamMaster							
Квест формату «Аватар»							
Акторська гра							

Джерело: складено автором

В табл. 2.2. представлено розрахунок витрат на реалізацію програм тімбілдінгу для ТОВ «Ресторан Прага».

Таблиця 2.2

Витрати на реалізацію програм тімбілдінгу в ТОВ «Ресторан Прага» на 2024 рік

Програма тімбілдінгу	Вартість	Кількість тренінгів в рік	Сума, тис.грн.
Арт-тімбілдінг	62	2	124
Онлайн квест, від команди TeamMaster	25	2	50
Квест формату «Аватар»	42	1	42
Акторська гра	58	2	116
Разом	-	7	332

Джерело: складено автором на основі [17]

Отже, загальна вартість реалізації програм тімбілдінгу в ТОВ «Ресторан Прага» на 2024 рік складе 332 тис. грн.

2.2. Оцінка економічної ефективності розроблених пропозицій

Слід зазначати, що впровадження на підприємстві таких методів управління персоналом як впровадження тімбілдінгу підвищує продуктивність праці працівників, знижує плинність кадрів, підвищує командну роботу та розвиває креативність персоналу підприємства. Відповідно всі дані фактори позитивно впливають на збільшення доходу підприємства, через збільшення продуктивності праці всіх відділів ресторану.

Користуючись експертним методом оцінки ефективності впровадження на підприємстві тімбілдінгу, в табл. 2.3 відображено результати опитування експертів ресторану ТОВ «Ресторан Прага». Експертами в оцінюванні обрано 7 осіб, які є керівниками різних департаментів ресторану, а саме: заступник директора, головний бухгалтер, економіст, начальник відділу маркетингу, інспектор з кадрів, адміністратор, шеф-кухар. Приріст продуктивності праці представлений у %.

Слід зазначити, що продуктивність праці в 2022 році в ТОВ «Ресторан Прага» складала 400,41 тис.грн /особу.

Таблиця 2.3

Дані щодо росту продуктивності праці в 2024 році в ТОВ «Ресторан Прага»

Експерти ТОВ «Ресторан Прага»	Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3	Експерт №4	Експерт №5	Експерт №6	Експерт №7
Приріст продуктивності праці	5%	6%	7%	4%	8%	4%	10%

Джерело: складено автором на основі даних експертів ТОВ «Ресторан Прага»

Середнє квадратичне відхилення (англ. root mean square deviation, RMSD) є мірою розсіювання значень відносно середнього значення. Воно використовується для оцінки відхилення даних від певного відліку або прогнозу.

Розрахунки, представлені в табл. 2.4, є проміжними кроками, які використовуються для визначення середньоквадратичного відхилення. Це відхилення є мірою розкиду індивідуальних експертних думок у ТОВ «Ресторан Прага» порівняно із середнім значенням.

Таблиця 2.4

Середнє квадратичне відхилення думок експертів ТОВ «Ресторан Прага» щодо збільшення продуктивності праці в 2024 після впровадження програмИ тімбілдінгу

Експерти ТОВ «Ресторан Прага»	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7
Приріст продуктивності праці,%	5	6	7	4	8	4	10
Сумарні значення оцінок експертів	44						
$x_{сер}$	6,3						
Відхилення $\Delta X=(x_i - x^{сер})$	-1	0	1	-2	2	-2	4
Δx^2	1,0	0,0	1,0	4,0	4,0	4,0	16,0
$\sum (x_i - xсер)^2$	30,0						

Джерело: розраховано автором

Середнє квадратичне відхилення, розраховувалось за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}} \qquad (2.1)$$

де σ − середнє квадратичне відхилення, тис. грн.;

x_i – чистий дохід, яку вказує і-й експерт, тис. грн;

$\bar{x}$ – середнє значення чистого доходу, тис. грн.;

n – чисельність експертної групи [19, с.157].

Отже, середньо квадратичне відхилення складає: 2,07

Коефіцієнт варіації (CV) – це статистичний показник, який використовується для оцінки відносної мінливості або дисперсії набору даних. Коефіцієнт варіації використовується для порівняння відносної мінливості наборів даних, особливо при порівнянні наборів даних з різними середніми значеннями або масштабами. Це допомагає забезпечити стандартизовану міру дисперсії, дозволяючи значущі порівняння та оцінки. Коефіцієнт варіації повинен бути ω < 33%, тобто це означитиме що сукупність думок експертів ТОВ «Ресторану Прага» є однорідною і її можна враховувати для подальших розрахунків.

Отже, ω = 2,07/6,3*100=32,8%.

Таким чином, дані експертів ТОВ «Ресторан Прага» представлені в табл. 2.3 можна приймати для подальших розрахунків.

Визначення найбільш ймовірного підвищення продуктивності праці досягається за допомогою підходу стандартного розподілу ймовірностей. Для виконання цього завдання виведемо прогнозовані прирости продуктивності праці в порядку зростання.

Таблиця 2.5

Ранжування значень приросту продуктивності праці ТОВ «Ресторан Прага» в порядку зростання показника

Значення	4	4	5	6	7	8	10
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: складено та розраховано автором

Прогнозуємо зростання продуктивності праці ТОВ «Ресторан Прага» в результаті впровадження та реалізації програм тімбілдінгу, що є дієвим методом управління персоналу за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6}, \quad (2.2)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Прогнозні значення збільшення продуктивності праці в результаті запропонованого заходу використовуючи формулу 3.3. розрахуємо нижче:

$$ОП = \frac{10 + 6 * 6 + 4}{6} = 8{,}3\%$$

Отже, приріст продуктивності праці в ТОВ «Ресторан Прага» в результаті впровадження та реалізації програм тімбілдінгу в 2024 році складе: 8,3%.

В 2022 році продуктивність праці на ТОВ «Ресторан Прага» складала 400,51 тис. грн.

Отже, приріст продуктивності праці в 2024 році складе : 400,51*8,3%=33,24 тис.грн /осіб

Вважаємо, що запровадження програм тімбілдінгу на ТОВ «Ресторан Прага» знизить плинність кадрів на підприємстві до нуля, тобто в 2024 буде така сама кількість персоналу як в 2022 році, а саме 43 особи.

Тоді, приріст чистого доходу від реалізації ТОВ «Ресторану Прага» складе:

33,24*43=1429,32 тис. грн

Повні витрати підприємства складаються з двох основних компонентів: змінних витрат і постійних витрат.

1. Змінні витрати: ці витрати залежать від обсягу виробництва або рівня діяльності підприємства. Чим більше товарів або послуг виробляє або надає підприємство, тим більші будуть змінні витрати. Приклади змінних

витрат включають сировинні матеріали, працю виробничих робітників, електроенергію та інші прямі витрати, пов'язані з виробництвом товарів або послуг.

2. Постійні витрати: ці витрати не змінюються в залежності від обсягу виробництва або рівня діяльності підприємства. Вони включаються незалежно від того, чи підприємство виробляє товари чи послуги. Постійні витрати включають, наприклад, орендну плату за приміщення, зарплати адміністративного персоналу, страхові внески, амортизацію обладнання та інші загальновиробничі витрати [22, с.73].

Повні витрати підприємства обчислюються шляхом додавання змінних і постійних витрат. Це важливий показник для визначення загального обсягу витрат, які необхідно покрити підприємству для забезпечення своєї діяльності і досягнення прибутку.

В 2022 році витрати ТОВ «Ресторан Прага» складали 5648,8 тис. грн., з них: змінні витрати 2541,9 тис. грн, постійні 2106,9 тис. грн.

Змінні витрати змінюються відповідно до темпів зміни чистого доходу від реалізації, тем приросту чистого доходу від реалізації складає: 8,3%, отже приріст змінних витрат для ТОВ «Ресторан Прага» у 2024 році складе:

2541,9*8,3%=210,9 тис. грн

Загальний приріст витрат в 2024 складе: 210,9+332=542,9 тис. грн

Можемо розрахувати приріст прибутку від реалізації ТОВ «Ресторану Прага» в 2024 році від реалізації програм тімбілдінгу:

1429,39-542,9=886,49 тис. грн

Чистий прибуток ТОВ «Ресторан Прага» у 2024 році збільшиться на 886,49*18%=159,57 тис. грн

В табл. 2.6 представлено динаміку впливу зміни фінансових показників, із-за впровадження на підприємстві таких методів управління персоналом як впровадження тімбілдінгу підвищує продуктивність праці працівників, знижує текучість кадрів, підвищує команду роботу та розвиває креативність персоналу підприємства, на основні показники діяльності ТОВ «Ресторан Прага».

Таблиця 2.6

Вплив реалізації програми тімбілдінгу в ТОВ «Ресторан Прага» на основні фінансові показники діяльності

Стаття	Роки				Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	**2024**	2024/ 2020	2024/ 2022	2024/ 2020	2024/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис.грн.	36221	41890	17222	18651,3	-17569,7	1429,3	-48,51	8,30
Витрати від реалізації продукції тис.грн.	17688	13275	5649	6191,9	-11496,1	542,9	-64,99	9,61
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	18533	28615	11573	12459,4	-6073,6	886,4	-32,77	7,66
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	-2807	-1680	-6014,4	-5854,8	-3047,8	159,6	108,58	-2,65
Сердньооблікова чисельність персоналу, осіб	56	58	43	43	-13	0	-23,21	0,00
Продуктивність праці, тис.грн/осіб	646,8	722,2	400,5	433,8	-213,1	33,2	-32,94	8,30
Рентабельність діяльності,%	-15,15	-5,87	-51,97	-46,99	-31,85	4,9	x	x

Джерело: складено та розраховано автором

З даних табл. 2.6 можна зробити наступні висновки: впровадження на ТОВ «Ресторан Прага таких методів управління персоналом як впровадження тімбілдінгу, а саме реалзіація програм: «Арт-тімбілдінг», Онлайн квест, від команди TeamMaster, Квест формату «Аватар», Акторська гра, підвищують продуктивність праці працівників, знижує текучість кадрів, підвищує команду роботу та розвиває креативність персоналу підприємства. Відповідно, дані фактори позитивно впливають на збільшення доходу підприємства, через збільшення продуктивності праці всіх відділів ресторану. Слід заначити, що загальна вартість реалізації програм тімбілдінгу в ТОВ «Ресторан Прага» на 2024 рік складе 332 тис. грн. Даний захід дасть можливість збільшити продуктивність праці працівників ТОВ «Ресторан Прага» на 8,3%, або на 33,2

тис.грн/осіб, що позитивно вплине на ріст чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1429,3 тис. грн.

На рис. 2.1. представлено динаміку зміни прибутку від реалізації продукції на ТОВ «Ресторан Прага».

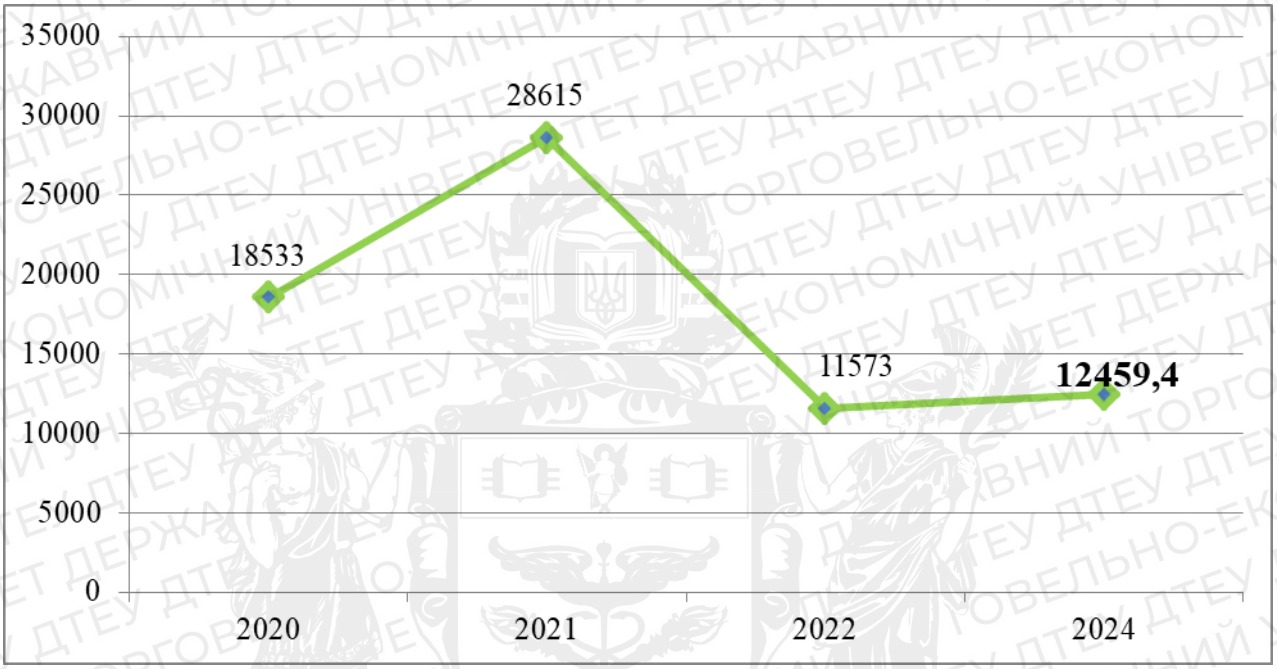

Рис. 2.1. Динаміка зміни прибутку від реалізації продукції ТОВ «Ресторан Прага» після впровадження програми тімбілдінгу

Джерело: побудовано автором на основі табл. 2.6

Отже, очікується зменшення плинності кадрів, збільшення ситого прибутку та збільшення рентабельності діяльності ТОВ «Ресторна Прага» на 4,9%. Даний захід, щодо впровадження на підприємстві програм тімбілдінгу, є ефективним та актуальним для закладу ресторанного господарства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати дослідження ефективності управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу, зокрема ТОВ «Ресторан Прага», м. Київ, дали змогу зробити такі висновки:

1. Проаналізовано фінансово-економічну діяльності ресторану ТОВ «Ресторан Прага», та виявлено, що: ТОВ «Ресторан Прага» знаходиться в Києві, у досить конкурентному місці, а саме: м. Київ, вул. Академіка Глушкова, 1, в парковій зоні ВДНГ. Ресторан спеціалізується на різного направлення кухні, а саме: української, європейської та китайської кухні. Місткість ресторану 260 місць. Ресторан має два банкетні зали. Аналізуючи фінансовий стан ТОВ «Ресторан Прага» побачили у 2022 році підприємство мало нерентабельну діяльність, адже отримало збиток у розмірі 6014,4 тис.грн. Загалом за три роки діяльність підприємства значно погіршилась. Показники ліквідності підприємства також є дуже низькими, і свідчать про те, що ресторан «Прага» може втратити свою можливість виконувати фінансові зобов'язання. Загалом підприємству слід впровадити ефективні методи. Щодо зміни фінансового стану та підвищення отримання прибутку.

2. Проведена оцінка управління персоналом в ресторані «Ресторан Прага» дала змогу зробити наступні висновки: в 2022 році в ТОВ «Ресторан Прага» працювало 43 особи, тоді як в 2021 році працювало 58 осіб, в 2020 році – 56 осіб. Тобто, протягом трьох років кількість працівників ресторану зменшилась. Важливим показником при оцінці руху персоналу на підприємстві є показник плинності кадрів, в ТОВ «Ресторан Прага» він склав 23,26%, що є дуже високим. Даний показник негативно впливає на діяльність підприємства. При дослідженні соціально-психологічної методики управління персоналом ТОВ «Ресторан Прага» виявлено, що жоден з оцінюваних показників даної групи методів управління не досягає контрольного значення. Це може суттєво вплинути на продуктивність праці і, як наслідок, на доходи компанії. Оцінка управління персоналом в «Ресторані Прага» виявила заслуговують на увагу

недоліки, насамперед у неефективних економічних і соціально-психологічних методах управління персоналом. Ці недоліки впливають на плинність кадрів і ефективність роботи підприємства.

3. Запропоновані заходи покращення управління персоналом в «Ресторан Прага» полягають в наступному: для поліпшення психолого-емоційного стану працівників в період війни, актуальним є впровадження тімбілдінгу. Програми підібрані таким чином, щоб згуртувати колектив, зняти стрес та розвинути креативне мислення. Для реалізації тімбілдінгу на ТОВ «Ресторан Прага», було запропоновано заключити договір на рік з компанією TeamMaster, яка спеціалізується на розробці індивідуальних програм тімбілдінгу за потребами замовника. Для того щоб досягти ефективного управління персоналом в ТОВ «Ресторан Прага» та вплинути позитивно на плинність кадрів, тобто зменшити її, було запропоновано реалізувати на підприємстві такі програми иімбілдінгу: Арт-тімбілдінг», Онлайн квест, від команди TeamMaster, Квест формату «Аватар», Акторська гра. Вирати на впровадження даної програми складуть 332 тис.грн.

4. Проведення оцінки ефективності запропонованого заходу, а саме реалізація програми з тімбілдінгу, дало змогу визначити, що: продуктивність праці працівників ТОВ «Ресторан Прага» збільшиться на 8,3%, що в свою чергу дасть змогу збільшити чистий дохід від реалізації в проектному 2024 році на 1429,3 тис.грн. Даний захід буде мати витрати додаткові постійній у розмірі 332 тис.грн. а також збільшення витрат змінних на 210,9 тис.грн , загалом приріст прибутку ТОВ «Ресторан Прага» в 2024 році отримає у розмірі 886,4 тис.грн. Отже запропонований захід є економічно вигідним для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко В.М. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: монографія; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. Полтава: Астрая, 2020. 240 с.

2. Бекетов Ю.А. Основи менеджменту: навч. посіб. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.

3. Борданова Л.С., Мельничук В.Е., Рощина Н.В, Семенченко Н.В. Управління персоналом: конспект лекцій. Навчальний посібник для студентів, які навчаються за спеціальністю 051 «Економіка» спеціалізацією «Управління персоналом та економіка праці». Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. 102 с.

4. Васильченко М.І, Гришко В.В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.

5. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «Крок». 2019. № 3 (55). С. 94-100.

6. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 45-50.

7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

8. Жавела, К. А., & Жавела, А. К. (2019). Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Ін*вестиції: практика та досвід*, (22), 73-78.

9. Жигалов В. Т. Шимановська Л. М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ. Вища школа. 2019 214 с.

10. Завадський Й. С. Менеджмент. Т. 1. 3 вид., доп. Київ. Вид-во Європ.ун-ту. 2018. 402 с.

11. Захарчин Р. М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/58.pdf (дата звернення: 03.05.2023)

12. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада України. URL:http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 11.04.2023).

13. Лисак О.І. Андрєєва Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь: Люкс, 2020. 272 с.

14. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2. № 4. С. 37-45.

15. Лопатюк Р.І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 277-282.

16. Мізіна О.В., Амельницька О.В., Гвоздь А.В. Характеристика складових мотивації праці управлінського персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_25. (Дата звернення: 01.05.2023)

17. Офіційний сайт «TeamMaster» URL: https://teammaster.pro/ua (дата звернення: 11.04.2023).

18. Петренко В.О. Сучасні аспекти менеджменту організацій: штучний інтелект у створенні креативної інформації для менеджерів: монографія Дніпро: ТОВ «ЮК ЮРСЕРВІС», 2020. 68 с.

19. Стеценко С.П. , Сорокіна Л.В.Фінансовий аналіз та економічна діагностика: навч. посіб. для студентів галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спец. 051 «Економіка» Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2019. 159 с.

20. Трегубов О.С. Економіка підприємства: навч. посіб.; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: ТВОРИ, 2019. 228 с.

21. Фінаснова звітність ТОВ «Ресторан Прага» за 2020-2022 роки URL: https://clarity-project.info/edr/37120202/finances?current_year=2022 (Дата звернення: 01.05.2023)

22. Фінансовий аналіз: навч. посіб. уклад. Н. Л. Марусяк ; Чернівец. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ: Рута, 2020. 171 с.

23. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В. Управління персоналом: підручник. За заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк. ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с

24. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. Вид. 2-ге перероб. і доп. Київ. Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.

25. Яценко В. М., Шинкаренко О.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Ч: ЧДТУ, 2015. 267 с.

26. Ященко Т. В. Технологія кадрового менеджменту. Львів. Новий Світ. 2018. 569 с.

27. Capital Low Consulting. Company formation and Business Registration in Ukraine: веб-сайт. URL: https://en.clc.co.ua/registration-of-a-limited-liability-company-llc/ (Дата звернення: 01.05.2023)

28. Management of Organizations. Sullabus for Master's (second) degree students of speciality compil. by T. Lepeyko, O. Myronova, I. Matsikanych; Simon Kuznets Kharkiv national university of economics. E-text data . Kharkiv: S. Kuznets KhNUE, 2018. 43 p.

29. Omotayo O. Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universitie. Journal of Competitiveness. 2017. №5. P. 115–133

30. Piłat P. How organizational culture influences building a learning organization. Forum Scientiae Oeconomia Volume 4. 2016. №1. P. 83–92.

31. 22 Team-Building Activities Your Coworkers Won’t Hate URL: https://www.themuse.com/advice/team-building-activities-games-for-work-office

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РЕСТОРАН ПРАГА"

Фінансова звітність за 2022 рік

2022 2020

J0901107 Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	36.10	
первісна вартість	1001	144.50	144.50
накопичена амортизація	1002	108.40	144.50
Незавершені капітальні інвестиції	1005	247.80	247.80
Основні засоби:	1010	3 772.00	2 469.70
первісна вартість	1011	12 165.50	12 165.50
знос	1012	8 393.50	9 695.80
Усього за розділом I	1095	4 055.90	2 717.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 295.60	1 923.90
у тому числі готова продукція	1103	2 295.60	1 923.90
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	74.60	28.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	245.30	378.80
у тому числі з податку на прибуток	1136	172.60	172.60
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	96.90	231.50
Гроші та їх еквіваленти	1165	248.40	67.50
Інші оборотні активи	1190	191.30	61.00
Усього за розділом II	1195	3 152.10	2 691.10
Баланс	1300	7 208.00	5 408.60

Активация Windows
Чтобы активировать Win
перейдите в раздел "Пар

Продовження додатку А

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-22 234.90	-28 249.30
Усього за розділом I	1495	-22 233.90	-28 248.30
товари, роботи, послуги	1615	5 317.10	6 905.50
розрахунками з бюджетом	1620	32.10	13.20
розрахунками зі страхування	1625	31.10	1.60
розрахунками з оплати праці	1630	194.30	71.60
Інші поточні зобов'язання	1690	23 867.30	26 665.00
Усього за розділом III	1695	29 441.90	33 656.90
Баланс	1900	7 208.00	5 408.60

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 221.90	41 889.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 648.80	13 274.50
Інші операційні витрати	2180	17 587.50	30 294.70
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	17 221.90	41 889.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	23 236.30	43 569.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-6 014.40	-1 679.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-6 014.40	-1 679.60

Активация Windows
Чтобы активировать Windo
перейдите в раздел "Парам
Активация Windows
Чтобы активировать Win
перейдите в раздел "Пар