

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студента 4 курсу, 3 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Борщ Олександр Сергійович

підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

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

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 ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 20 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Борщ Олександр Сергійович

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Система менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу»

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 – розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад управління суб'єктом ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес управління суб'єктом ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи щодо удосконалення процесу управління суб'єктом ресторанного бізнесу.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Моніторинг діяльності ресторану

1.2. Система менеджменту ресторану

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ СТОСОВНО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕСТОРАННОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Заходи з вдосконалення системи ресторанного менеджменту

2.2. Ефективність запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2023 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2023 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	02.06.2023	02.06.2023
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	03.06.2023	03.06.2023
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	05.06.2023 р.- 9.06.2023 р.	05.06.2023 р.- 9.06.2023 р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	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

Тітова О.В.

(прізвище, ініціали)

(підпис)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Зікій Н.Л.

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Тітова О.В.
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. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	9
1.1. Моніторинг діяльності ресторану	9
1.2. Система менеджменту ресторану	21
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ СТОСОВНО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕСТОРАННОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	25
2.1. Заходи з вдосконалення системи ресторанного менеджменту	25
2.2. Ефективність запропонованих заходів	30
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

ВСТУП

Актуальність дослідження. Ресторанний бізнес є дуже конкурентним сектором, де успіх залежить від здатності управління бізнесом. Розвиток ефективної системи менеджменту допоможе підприємствам зберегти конкурентну перевагу та привернути та утримати клієнтів.

Управління рестораном вимагає уваги до багатьох аспектів, таких як кулінарна творчість, обслуговування клієнтів, логістика, фінанси та персонал. Розробка системи менеджменту допоможе раціоналізувати ці процеси та забезпечити їх ефективність. Сьогодні клієнти стають все вимогливішими і мають високі очікування щодо якості їжі та обслуговування. Система менеджменту допоможе ресторанам забезпечити постійну якість продукції та задоволення потреб клієнтів.

Ресторанний бізнес пов'язаний зі значними витратами на інгредієнти, обладнання, працівників та оренду приміщень. Використання системи менеджменту допоможе ефективно використовувати ресурси, зменшити витрати та підвищити прибутковість. Застосування новітніх технологій, таких як автоматизація процесів, системи замовлення онлайн та аналіз даних, може поліпшити ефективність ресторанного бізнесу. Дослідження системи менеджменту допоможе ідентифікувати та впровадити найбільш передові практики управління.

Отже, система менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу є актуальною темою дослідження, оскільки вона відповідає на сучасні виклики та допоможе покращити ефективність та конкурентоспроможність ресторанів.

Мета роботи – розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад управління суб'єктом ресторанного бізнесу.

Відповідно до мети, перед дослідженням були поставлені наступні **завдання:**

- провести моніторинг діяльності ресторану;

- дослідити систему менеджменту ресторану;
- запропонувати заходи з вдосконалення системи ресторанного менеджменту;
- визначити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес управління суб'єктом ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи щодо удосконалення процесу управління суб'єктом ресторанного бізнесу.

У даному дослідженні використані наступні **методи дослідження**: огляд актуальних наукових статей, книг, публікацій та досліджень з питань менеджменту ресторанного бізнесу для збирання актуальної інформації та теоретичної бази; збір емпіричних даних щодо проблем, вимог та практик управління; аналіз конкретного ресторанного підприємства для ідентифікації сильних та слабких сторін, а також впровадження кращих практик у систему менеджменту.

Практичне значення. Результати дослідження та розроблені рекомендації з системи менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу матимуть практичне значення для власників, менеджерів та працівників ресторанних підприємств. Ця робота допоможе їм вдосконалити управлінські процеси, збільшити ефективність роботи та досягти кращих показників продуктивності.

В цілому, дана випускна кваліфікаційна робота присвячена розробці системи менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу, з метою покращення його ефективності та конкурентоспроможності. Результати цього дослідження матимуть практичне значення для рестораторів та сприятимуть розвитку ресторанної галузі.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Моніторинг діяльності ресторану

Розглянемо діяльність ресторану Al Fresco. Загальна характеристика підприємства наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Загальна характеристика ТОВ «Фіабеско» *

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю Фіабеско
Скорочена назва	ТОВ «Фіабеско»
Назва англійською	Limited liability company Fiabesco (Fiabesco LLC)
Код ЄДРПОУ	44257814
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Вид діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Адреса	Київська обл., Києво-Святошинський р-н., с. Ходосіївка, Обухівське шосе буд. 6

Джерело: складено автором на основі [36]

У ресторані "Al Fresco" тераса на 250 місць. У приміщенні 3 зали, у великому камінному залі може розміститися до 180 гостей бенкетом та до 250 гостей у стилі фуршет, мала зала розрахована на 50 гостей та до 90 гостей у стилі фуршет. Окремі чотири зали розраховані до 20 гостей, зал для гри в покер, а також дві дитячі кімнати та майданчик для улюблених дітей. У дворі розташована локація для відпочинку та фото (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Заміський ресторан «Al Fresco» [1]

Основні види діяльності організації:

- організація щоденного гарячого харчування;
- торговельно-закупівельна діяльність;
- торгівля продуктами харчування;
- вивчення споживчого попиту на продукцію власного виробництва (маркетингові дослідження);
- сервісне обслуговування клієнтів;
- організація та проведення різноманітних культурно-масових заходів: дозвілля, відпочинку, свят, урочистостей, банкетів та ювілеїв;
- інші види діяльності, які дозволяються чинним законодавством.

Організаційна структура ресторану «Al Fresco» представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Організаційна структура ресторану «Al Fresco»

Таким чином, організаційна структура ресторану «Al Fresco» представлена на рис. 1.2 - лінійно-функціональна. За такої структури управління вся повнота влади доручається лінійному керівнику (у даному разі – директору), який очолює колектив. Заступник директора має ті ж права, як і директор, несе відповідальність за вирішення питань за ділянки, доручені йому директором, є керуючим з питань якості. Шеф-кухар є завідувачем виробництва та здійснює контроль за дотриманням рецептур страв, технології їх приготування, перевіркою готової продукції, розробкою рецептур нових страв. Він забезпечує дотримання правил санітарії та особистої гігієни, охорони праці та техніки безпеки на кухні. Адміністратор контролює роботу

офіціантів, барменів, прибиральників, забезпечує дотримання правил обслуговування ресторану, внутрішнього розпорядку, носіння фірмового одягу тощо.

Штатний розклад ресторану ТОВ «Фіабеско» ресторану «Al Fresco» представлено в такий спосіб (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Штатний розклад

№	Найменування посад	Розряд	Чисельність	Сума окладів, грн.
Адміністративно управлінський персонал				
1.	1. Директор		1	30 000
	2. Адміністратор		1	25 000
	3. Бухгалтер		2	25 000
Виробничий персонал				
2.	1. кухар	5	1	17 000
	2. кухар	5	1	17 000
	3. кухар	6	1	18 000
	4. кухар	6	1	18 000
	5. бармен		1	15 000
	6. бармен		1	15 000
	7. офіціант		1	17 000
	8. офіціант		1	17 000
	9. посудомийка		2	9 000
Господарський персонал				
3.	1. прибиральниця		2	7 000
	2. охорона		2	15 000
	3. гардеробниця		2	7 000
Усього			21	335 000

Обслуговуючий та виробничий персонал ресторану «Al Fresco» має середню спеціальну, незакінчену вищу та вищу освіту. Віковий склад від 21 - 50 років, де 70% становлять жінки.

Al Fresco – це ексклюзивне місце, наповнене природною красою та унікальними краєвидами. Зручні місця для сидіння, душевна атмосфера та відмінна кулінарія ресторану створюють прекрасні умови для відпочинку далеко від міської метушні. Тут створено атмосферу середньовічних

інтер'єрів, розроблених найкращими дизайнерами міста. Тут можна поведеряти, відзначити день народження, відсвяткувати весілля чи провести корпоративну вечірку.

Асортимент продукції в ресторані «Al Fresco» є досить широким. У меню включені холодні страви та закуски з рибних, м'ясних продуктів, овочів, гарячі закуски, різноманітні супи, другі гарячі страви, солодкі страви, гарячі та холодні напої, хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби.

Кухня: авторська, італійська, функціонує як підприємство з надання послуг комунального харчування. Основний напрямок діяльності підприємства громадського харчування: випуск власної продукції та роздрібна торгівля готовими стравами різної кухні, у тому числі авторської. Структура продукції ресторану "Al Fresco" представлена на рис. 1.3.

- Готові страви власного виробництва
- Випічка власного виробництва
- Салати і фрукти
- Випічка привезена
- Готові страви з напівфабрикатів
- Напівфабрикати

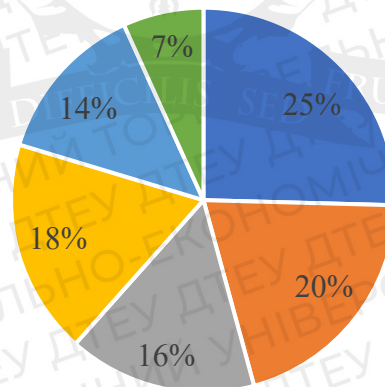


Рис. 1.3. Структура реалізованої продукції

Тут же можна підключитися до WIFI, вибрати бізнес-ланч з окремого меню, скористатися парковкою, замовити їжу з доставкою, спробувати кальян, оформити виїзний банкет.

Середній чек по кухні – всього 1500 грн. із персони.

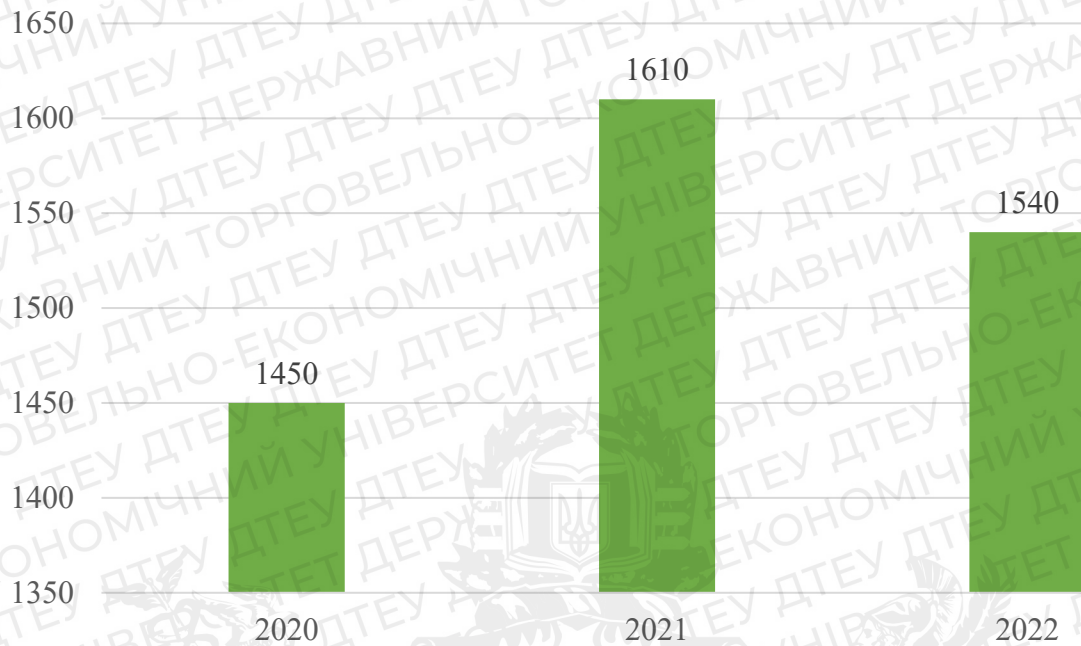


Рис. 1.4. Динаміка середнього чека ТОВ «Фіабеско» ресторану «Al Fresco», грн.

Як видно, після зростання середнього чека у 2021 році після пандемії Covid-19 під впливом зростання доходів населення, у 2022 році він знову знизився, однак, вищим за 2020 рік. У 2023 році очікується невелике зростання середнього чека ТОВ «Фіабеско», ресторан «Al Fresco».

Товарообіг ресторану представлений у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Товарообіг ресторану «Al Fresco», тис. грн.

Товарні групи	2020	2021	2022	Відхилення	
				(+; -)	%
Гарячі страви	1250	1254	1286	+192	114,1
Холодні закуски та салати	985	1045	1154	+109	110,0
Випічка	1785	1874	1478	+204	110,2
Кондитерські вироби	455	479	417	-62	99,5
Хліб та хлібобулочні вироби	430	444	477	+33	100,1
Соки та напої	720	749	997	+248	106,6
Фрукти	710	782	778	-14	77,1
Інші	590	687	784	+110	114,1
Разом	3490	3500	3774	+274	111,3

Порівнюючи виконання плану товарообігу у звітному році порівняно з періодом минулого року, слід зазначити, що загалом він зріс на 111,3%. Основне збільшення спостерігається за такими товарними групами, як продаж гарячих страв – 114,1% та інші продукти – 112,2%.

Товарообіг ТОВ «Фіабеско» ресторан «Al Fresco» також перевиконано - відхилення у бік збільшення становило 274 тис. грн.

Порівнюючи виконання показників попереднього року та звітнього року, можна зробити висновок, що у звітному році підприємство значно покращило результати своєї діяльності за всіма показниками. Приміром, товарообіг збільшився на 274 тис. грн., чи 11,3%.

Порівнюючи виконання показників попереднього року та звітнього року, можна зробити висновок, що у звітному році підприємство значно покращило результати своєї діяльності за всіма показниками. Приміром, товарообіг збільшився на 274 тис. грн., чи 11,3%.

Таблиця 1.4

Структура майна ТОВ «Фіабеско» ресторан «Al Fresco» та його формування,
тис. грн.

Показник	Значення, тис. грн.			Зміна, +/-		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Актив						
Необоротні активи	120	92	92	-28	0	-28
у т.ч.: основні засоби	28	92	92	64	0	64
нематеріальні активи	-	-	-	-	-	-
Оборотні активи, всього	7036	8365	9056	1329	691	2020
у т.ч.: запаси	6798	7889	8451	1091	562	1653
дебіторська заборгованість	222	275	234	53	-41	12
грошові кошти	16	201	371	185	170	355

Продовження таблиці 1.4

Показник	Значення, тис. грн.			Зміна, +/-		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Пасив						
Власний капітал	6900	8015	8860	1115	845	1960
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-
Короткострокові зобов'язання	256	442	288	186	-154	32
Валюта балансу	7156	8457	9148	1301	691	1992

Отже, бачимо, що у звітному періоді загальна вартість майна підприємства становила 9148 тис. грн., збільшившись проти 2020 р. на 1992 тис. грн. Це сталося з допомогою зростання оборотних активів підприємства на 2020 тис. грн. Така динаміка вказує на розширення господарської діяльності організації та підвищення її платоспроможності.

Оборотні активи організації сформовані головним чином запасами, сума яких у 2022 р. складає 8451 тис. грн. Під час проведення аналізу активів видно зниження необоротних активів на 28 тис. грн. Темпи зростання оборотних активів випереджають темпи зростання необоротних активів, що свідчить про прискорення оборотності оборотних коштів.

Співвідношення основних якісних груп активів організації характеризується значною часткою (99%) поточних активів та малим відсотком необоротних коштів. Отже, організацією використовується інтенсивна політика управління активами. На рис. 1.5 представлена структура активів організації у розрізі основних груп.

Власний капітал організації останній день аналізованого періоду дорівнював 8860 тис. грн. Протягом аналізованого періоду зростання власного капіталу становив 1992 тис. грн., що позитивно характеризує динаміку зміни майнового стану організації. Довгострокових кредитів та позик за аналізований період не було. Короткострокові зобов'язання збільшилися на 32 тис. грн. Позитивним моментом є те, що оборотні активи організації вище

короткострокових зобов'язань, що свідчить про здатність погашати заборгованість перед кредиторами. Структура пасиву організації представлена рис. 1.6.

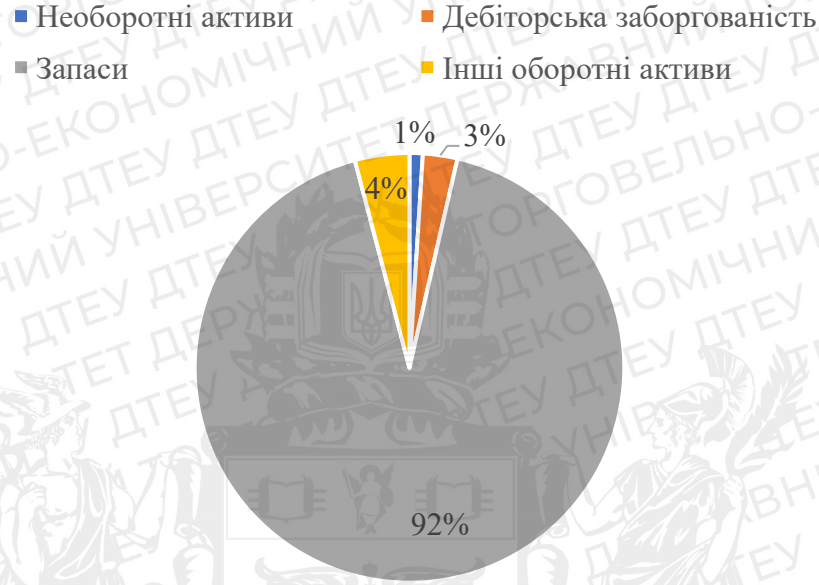


Рис. 1.5. Структура активів



Рис. 1.6. Структура пасиву

Отже, у структурі пасиву основне місце належить власному капіталу (нерозподіленому прибутку) – 96,9 %. Оскільки на частку короткострокових кредитів і позик у пасиві припадає менше 10 %, внаслідок цього політику управління пасивами організації можна вважати політикою консервативного типу.

Далі в таблиці 1.5 наведено основні фінансові результати діяльності «Al Fresco» за період, що розглядається.

Таблиця 1.5

Фінансові результати ТОВ "Фіабеско" ресторан "Al Fresco", тис.грн.

Показник	Значення, тис. грн.			Зміна, +/-		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Чистий дохід	6480	8382	6702	1902	-1680	222
Собівартість	5600	6957	5615	1357	-1342	15
Прибуток (збиток) від продажу	880	1425	1087	545	-338	207
Інші витрати	249	310	242	61	-68	-7
ЕБІТ (прибуток до сплати відсотків та податків)	631	1115	845	484	-270	214
Чистий прибуток (збиток)	631	1115	845	484	-270	214

Таким чином, виручка за 3 останні роки зростає до 6702 тис. грн. (тобто +222 тис. грн.). Фінансовий результат від продажів за аналізований період підвищився на 207 тис. грн. Чистий прибуток у 2022 р. склав 845 тис. грн., збільшившись порівняно з 2020 р. на 214 тис. грн. На рис. 1.7 наочно представлено зміну виручки та прибутку «Al Fresco» протягом усього аналізованого періоду.

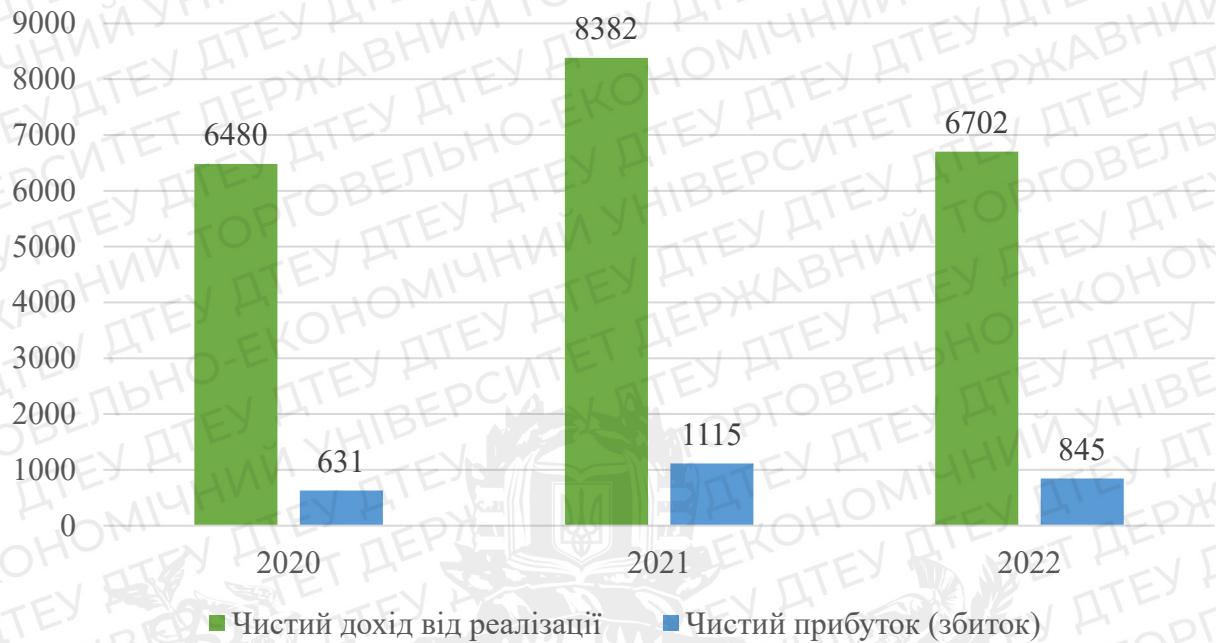


Рис. 1.7. Динаміка виручки та чистого прибутку ТОВ «Фіабеско» ресторан «Al Fresco», тис. грн.

У таблиці 1.6 представлено аналіз рентабельності «Al Fresco» за 2020-2022 рр.

Таблиця 1.6

Аналіз рентабельності

Показники рентабельності	Значення показника (% чи в коп. з грн)		
	2020	2021	2022
Рентабельність продажів	13,6	17	16,2
Рентабельність продажів з ЕВІТ	9,7	13,3	12,6
Рентабельність продажів з чистого прибутку	9,7	13,3	12,6
Прибуток від продажу на грн., вкладену у виробництво та реалізацію продукції	15,7	20,5	19,4
Рентабельність власного капіталу	18,4	15,2	9,8
Рентабельність активів	18,1	14,9	9,5

З таблиці бачимо, що показники рентабельності мають позитивні значення, оскільки організацією отримано прибуток від продажу, і у цілому прибуток від фінансово-господарської діяльності за цей період. Прибуток від

продажів у 2022 р. становить 16,2% від отриманої виручки. Проте, має місце негативна динаміка порівняно з цим показником за 2021 рік (-0,8%). Рентабельність продажів з ЕВІТ за 2022 рік становила 12,6%. Це означає, що у кожній гривні виторгу «Al Fresco» містилося 12,6 коп. прибутку до оподаткування та відсотків до сплати. Рентабельність власного капіталу за аналізований період знизилася на 46,74 %, що є негативною тенденцією. Значення рентабельності активів також має негативну динаміку – зниження із 18,1 до 9,5.

Таким чином, можна зробити висновок, що фінансове становище «Al Fresco» є досить стійким, а фінансові результати відзначаються зростанням. При цьому у якості негативного моменту можна відзначити деяке зниження рентабельності у 2022 році.

Щоб оцінити взаємодію (взаємини) зовнішнього та внутрішнього середовища організації, користуються SWOT - аналізом. Проаналізувавши діяльність ресторану, виявимо його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, які на нього чекають (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Фіабеско» ресторан «Al Fresco»

Сильні сторони	Можливості у зовнішньому середовищі
1. Висока кваліфікація персоналу. 2. Наявність необхідних фінансових ресурсів. 3. Увага до маркетингових досліджень. 4. Привабливе місце розташування ресторану	1. Збільшення частки ринку 2. Розширення продуктової лінійки з задоволення потреб більшого числа клієнтів 3. Підвищення якості послуг
Слабкі сторони	Загрози зовнішнього середовища
1. Відсутність сучасних технологій. 2. Вузька продуктова лінійка 3. Несформований імідж	1. Зниження обсягів реалізації продукції. 2. Зміна переваг споживачів. 3. Негативна динаміка ринкової частки. 4. Збільшення конкурентів над ринком ресторанных послуг

Проаналізувавши сильні і слабкі сторони, слід зазначити, що становище організації є досить стабільним, і загальну стратегію розвитку обрано правильно. Існують деякі недоліки, на які слід звернути увагу: розширити продуктову лінійку, а також покращити рівень оснащення сучасними технологіями. Сильні сторони, що існують в організації, та її потенційні можливості можуть допомогти уникнути можливих загроз та приховати деякі слабкі сторони.

1.2. Система менеджменту ресторану

У ресторані «Al Fresco» щомісяця проводять перевірку якості роботи персоналу. Ведеться контроль якості послуг, що надаються, проводять перевірку на відповідність усім нормам і правилам. Всі недоліки записують, і максимально швидко намагаються виправити.

Одна з основних проблем у ресторанному бізнесі, це некваліфікований персонал (від барменів та офіціантів до менеджерів та керуючих), що при зростаючій конкуренції значно зменшує конкурентоспроможність закладу. Навчальні ресторанны тренінги, що проводяться у «потрібний» час, будуть корисним інструментом підвищення виживання, конкурентоспроможності ресторану.

Створюючи систему заходів для вдосконалення обслуговування споживачів, необхідно визначити ціль, зміст заходу, учасників, місце, тривалість, координатора, вартість. Головним заходом, що розробляється, вважається проведення тренінгів.

Окрема увага повинна приділятися контролю якості сервісу. Враження від відвідування ресторану складається з доброзичливості, щирості та готовності допомогти, які продемонстрували співробітники. Тому питання підвищення якості обслуговування актуальне завжди. Мало хто із керівників задоволений рівнем клієнтського обслуговування у своїй компанії.

Необхідно брати до уваги всю сукупність нюансів. Вимагаючи підвищення якості сервісу, створення певних стандартів обслуговування керівник часто бачить тільки вершину айсберга: бачать те, як персонал повинен працювати. Ті зусилля, що стоять за цим, часто до введення стандартів залишаються невідомими та прихованими. Щоб вершина цього айсберга всіх влаштувала, необхідно всередині фірми зробити багато, щоб це було помітно для клієнтів і задовольняло керівників бізнесу.

Якість сервісу майже неможливо проконтролювати особисто керівнику. У присутності керівника працівник, усвідомлюючи, що відбувається контроль, буде показувати гранично якісну поведінку, на яку він здатний, тому може виникнути уявлення, що працівник працює бездоганно. Цей спосіб спостереження чи включеного спостереження можна використовувати, і це допоможе з'ясувати, чи зможуть співробітники за умов напруженої роботи діяти правильно. Однак дана форма контролю не відповідає на основне питання, як працює співробітник насправді. Є методи контролю, які мають на увазі таємний моніторинг за допомогою технічних засобів, але в основному всі співробітники знають про це і знають «мертві зони», які не захоплюють камери. Ще один спосіб прихованого контролю, налаштований на оцінку якості роботи співробітника, називається «таємний покупець», коли певні люди, заздалегідь навчені, прямують до співробітника та оцінюють якість його роботи, стежать за тим, щоб його дії виконувались технічно, а якість обслуговування була нав'язана його доброзичливістю. Після обслуговування робиться висновок про якість виконаної роботи працівником.

Сервіс повинен бути на рівні щодня, будь-якої хвилини. Клієнтам не цікаві перевірки, що проводяться час від часу в компанії. З цієї причини і контроль має бути регулярним. Деякі компанії для цього наймають роботу пару незалежних людей, якими керує безпосередньо генеральний директор. Вони стежать за якістю роботи у всіх частинах ресторану, відзначають усі порушення у сервісі та щодня надають звіт директору. Їхня заробітна плата є досить високою, оскільки і роль, яку вони виконують, вважається важливою.

Зведена таблиця по системі контролю представлена таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Система контролю якості ресторану «Al Fresco»

Назва підрозділу	Об'єкт контролю	Заходи	Періодичність
Кухня	Якість страв	Особистий контроль	Постійно
Кухня	Запаси продуктів	Інвентаризація	2 рази на міс.
Кухня	Інвентар та обладнання	Інвентаризація	1 раз на 6 місяців
Кухня	Чистота приміщень	Спостереження	Постійно
Зал	Якість обслуговування	Спостереження, книга скарг та пропозицій	Постійно
Зал	Майно залу	Інвентаризація	1 раз на 6 міс.
Зал	Посуд	Інвентаризація	1 раз на місяць
Зал	Чистота приміщення	Спостереження	Постійно
Бар	Виторг	Спостереження	Постійно
Бар	Майно бару	Інвентаризація	1 раз на місяць
Склад	Кількість товару	Інвентаризація	1 раз в тиждень
Управління	Прибуток	Фінансовий звіт, бюджет та бізнес	1 раз на місяць

Підрозділи системи контролю характеризуються певними показниками. Особистий контроль шеф-кухаря за якістю страв визначає його безпосередню присутність під час приготування страви, її дизайнерського оформлення на тарілці, що сервірується, а також контроль над якістю складових інгредієнтів. При інвентаризації необхідний суворий і точний облік будь-яких найменувань зараз, скільки було використано і залишилося, а також прийняття нової продукції та списання непридатною.

Спостереження є найважливішим і складним щодо здійснення контролю. У ході спостереження збирається інформація про дії людей у певних ситуаціях, а також можна зібрати дані, про які зазвичай приховують або не можуть надати.

Існують певні вимоги щодо здійснення будь-яких дій та розроблені параметри дотримання цих вимог. Наприклад, чистота туалетного приміщення характеризується такими параметрами як чистий кошик для сміття, кількість рушників, наявність туалетних аксесуарів та ін.

Для відповідальних осіб розробленої системи контролю здійснюється грошова доплата або преміювання 1 раз на 3 місяці. Потрібно чітко визначити чи ефективна дана система для співробітників, чи несе вона підвищення якості або має зворотний ефект.

Крім цього, важливу роль відіграє самоконтроль як відбір можливих чи необхідних вчинків ще до того, як людина почала діяти, тобто. контролювання своєї поведінки загалом.

Самодисципліна складається з двох фаз: перша - приведення вчинку у відповідність до власних уявлень людини про належне і дозволене, друга - співвіднесення гаданого вчинку з реальними умовами, оцінка його наслідків у конкретній обстановці. Офіціант повинен брати до уваги, яке враження справляє на оточуючих його поведінка, обмірковувати свої вчинки та слова. Керуватися слід нормами поведінки, загальноприйнятими у суспільстві, а також професійними вимогами.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ СТОСОВНО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕСТОРАННОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Заходи з вдосконалення системи ресторанного менеджменту

Загальні рекомендації для ресторану «Al Fresco» наступні:

1. Впровадження системи управління ресурсами підприємства (ERP). Використання спеціалізованого програмного забезпечення, яке допомагає автоматизувати багато процесів в ресторані, включаючи управління запасами, замовленнями, фінансами та розкладом персоналу.
2. Впровадження системи електронного замовлення та оплати. Розробка власного мобільного додатка або використання наявних платформ для замовлення їжі та оплати, щоб забезпечити зручний спосіб замовлення для клієнтів і зменшити час обробки замовлень для персоналу.
3. Аналіз даних та прогнозування попиту. Використання аналітичного програмного забезпечення для вивчення даних про замовлення, попит та інші фактори, що впливають на роботу ресторану. Це допоможе приймати кращі рішення щодо управління запасами, прогнозування попиту та планування меню.
4. Забезпечення навчання персоналу. Організація регулярних тренінгів для персоналу з питань обслуговування клієнтів, приготування їжі, збереження продуктів, гігієни та інших аспектів ресторанного бізнесу. Добре підготовлений персонал забезпечить високу якість обслуговування та задоволення клієнтів.
5. Оптимізація робочих процесів. Аналіз поточних процесів роботи в ресторані та пошук можливості для оптимізації. Це може включати перегляд розкладу роботи, оптимізацію шляхів руху персоналу, використання технологій для автоматизації процесів, наприклад, автоматичне повідомлення клієнтам про стан їх замовлення тощо.

6. Вдосконалення обслуговування клієнтів. Зосередження уваги на наданні високоякісного обслуговування клієнтів. Створення системи збору фідбеку від клієнтів і аналіз інформації для вдосконалення процесів та задоволення потреб клієнтів.

7. Створення онлайн-присутності. Розширення онлайн-присутності через соціальні медіа та інші канали комунікації. Публікація свіжих фотографій страв, актуалізація інформації про меню, проведення акцій та конкурсів, що залучають клієнтів.

Одним із глобальних заходів є оновлення виробничо-технічного забезпечення банкетного департаменту. Але цей захід має чималі витрати та інвестиції, які можуть не призвести до очікуваного результату. Найбільш пріоритетним є пошиття нової уніформи.

Співробітники залу ресторану мають одну основну уніформу.

Основна уніформа включає:

- чорний класичний костюм у чоловіків;
- чорний костюм у жінок зі спідницею та піджаком болеро;
- біла сорочка;
- червоний метелик;
- чорні шкарпетки/колготки.

Тому виникає необхідність додати до існуючої уніформи ще один комплект одягу для обслуговування, зручний для роботи та потрібних розмірів. Нову уніформу розробляє керівник відділу та пропонує на розгляд керівництву ресторану, погоджуючи деталі. Керівництво закладу виділяє інвестиції на закупівлю тканини та виробництво. Пошиття нової уніформи триватиме 2 місяці.

Зовнішній вигляд нової уніформи:

- білий кітель;
- темно бордові штани/спідниця;
- ніжно-рожевого кольору сорочки з довгим рукавом;

- темно бордові жилети;
- темно бордовий піджак.

Захід щодо вдосконалення та стабілізації графіка роботи персоналу повністю залежить від керівника відділу. Найчастіше він складений не дуже коректно і буває, що на деяких виробничих функціях або дуже багато персоналу, або спостерігається його нестача, що впливає на якість обслуговування.

Графік роботи складає керуючий на початку тижня на наступні 2 тижні з урахуванням замовлених бенкетних заходів. Складання графіка враховує норму виробітку співробітників та складність майбутніх заходів, а також особистісні відносини між співробітниками.

Пропонується наступна система графіка роботи персоналу:

- бармени працюють по 2 особи 2/2 дні, або виходом 2 особи у ранкову зміну, 2 – у вечірню;
- Офіціанти працюють за двоступінчастим двозмінним графіком, що дозволяє перебувати в торговому залі в години «пік» більшій кількості офіціантів. Кожна бригада працює по 2 робочі дні через дві доби. Офіціанти теж можуть виходити частинами вранці, необхідна кількість офіціантів повинна визначатися з кількості гостей на майбутньому банкеті, вона становить 1 офіціант на 8 гостей.

Даний алгоритм складання графіка роботи підвищить ефективність праці, нормалізує якість послуг.

Проведення преміювання, заохочення працівників, корпоративні збори, мотивація. Цей захід спрямовано на підвищення мотивації співробітників, оскільки мотивація грає велику роль у управлінні персоналом і досягненні цілей підприємства. Мотивація - це сукупність рушійних сил спонукають себе та інших до діяльності задля досягнення певних цілей, особистих чи цілей організації.

Щоб програма обслуговування гостей розвивалася, крім того, щоб регулярно навчати, контролювати та перевіряти ще раз весь персонал контактної зони, необхідно також виділяти, заохочувати, винагороджувати офіціантів та інших працівників, які надають бездоганне обслуговування. Менеджмент як найманий, так і власники підприємства повинні всіма своїми вчинками демонструвати непохитну віру у важливість підвищення рівня обслуговування. Коли керівництво щодня і словом, і справою доводить прихильність до сервісу, у закладі виникає якась міцна налагоджена система, що полегшує розуміння і взагалі внутрішню комунікацію. Очевидно, що цей аспект є найсильнішим мотиватором проти плинності персоналу на користь підвищення його лояльності до інтересів компанії.

Стимул часто характеризується як вплив на працівника ззовні з метою спонукання його до результативної роботи. У стимулі закладено певну двоїстість. З одного боку, з позицій адміністрації підприємства, він є інструментом досягнення мети (підвищення продуктивності праці працівників, якості виконуваної ними роботи та ін.), з іншого боку, з позицій працівника стимул є можливістю отримання додаткових благ (позитивний стимул) або можливість їх втрати (негативний стимул). У зв'язку з цим можна виділити позитивне стимулювання (можливість володіння чимось, досягнення чогось) і негативне стимулювання (можливість втрати будь-якого предмета потреби).

Заробітна плата - важлива частина системи оплати та стимулювання праці, один із інструментів впливу на ефективність праці працівника.

Існуючі програми та запропоновані програми заохочення співробітників наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Програми заохочення співробітників

Програма заохочення	Частота проведення	На кого поширюється
Існуючі програми		
Чайові	1 раз в тиждень	Усі співробітники

Продовження таблиці 2.1

Програма заохочення	Частота проведення	На кого поширюється
Безкоштовне харчування	Щодня	Усі співробітники
Заміські подорожі, пікніки	1раз на 2 міс.	Усі співробітники
Безкоштовні квитки до театрів міста	Щодня	Усі співробітники
Медичне та стоматологічне обслуговування	Щодня	Усі співробітники
Пропоновані програми		
Співробітник місяця	Щомісяця	Усі співробітники
Вітання співробітників	У міру виникнення	Усі співробітники

Стимули поділяються на матеріальні та нематеріальні.

До першої групи належать грошові (заробітна плата, премії тощо) і не грошові (путівки, безкоштовне лікування, транспортні витрати та ін.). До другої групи стимулів можна віднести: соціальні (престижність праці, полюси додаткового медичного страхування, можливість професійного та службового зростання), моральні (повагу з боку оточуючих, нагороди) та творчі (можливість самовдосконалення та самореалізації).

Є конкретні вимоги до організації стимулювання праці. Це комплексність, диференційованість, гнучкість та оперативність. Комплексність передбачає цілісність моральних і матеріальних, суспільних і індивідуальних стимулів, роль яких залежить від концепції підходів до управління персоналом, досвіду та звичаїв підприємства. Диференційованість має на увазі індивідуальний підхід до стимулювання різних кіл та груп співробітників. Загальновідомо, що підходи до малозабезпечених працівників мають значно відрізнятись. Відрізнятись мають і підходи до досвідчених та молодих працівників. Еластичність і своєчасність виражаються у постійному перегляді стимулів у зв'язку зі змінами, що відбуваються у суспільстві та колективі.

Слід створити програму заохочення, яка називається «Співробітник місяця». Цей проект має велике значення, оскільки наголошує на кращій роботі працівників. Для заохочення співробітників, що найбільш відзначилися, ввести звання «Кращий працівник місяця», надсилати на домашню адресу листи подяки з грамотами. Це вселить у співробітників почуття гордості, вони відчують, що їхня робота, старання не залишилися непоміченими.

Крім ювілеїв, слід вітати працівників з днем народження, відзначати ці дати на зборах, відправляти вітання, листівки та квіти, для дітей влаштовувати ранки.

У результаті запропоновані програми підкреслять значущість кожного співробітника, підвищать мотивацію та корпоративний дух команди.

2.2. Ефективність запропонованих заходів

Економічне обґрунтування ефективності впроваджених заходів. Розрахунок витрат за проведення тренінгів під час підготовки кадрів. Заробітна плата офіціанта становить 17 000 грн., зі збільшенням прибутку підприємства очікується подальше збільшення заробітної плати.

Для підвищення кваліфікації офіціантів пропонується проведення тренінгів із практичними заняттями у кількості 14 годин. Оплата за кожну годину роботи тренінг менеджера – 400 грн. Витрати для проведення курсу підвищення кваліфікації представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Витрати проведення тренінгів підвищення кваліфікації

Найменування витрат	Сума	Разом, тис. грн.
Заробітна плата тренінг-менеджеру	400 * 14 годин	5600
Роздатковий матеріал (професійні стандарти, запитальники, тести, програми, методичні вказівки, анкети тощо).	150	1500

Продовження таблиці 2.2

Найменування витрат	Сума	Разом, тис. грн.
Купівля відео-роликів, слайдів		300
Єдиний соціальний податок		1994
Разом у т.ч. на одну людину		9394/940
Виплати зарплат персоналу, який навчається у робочий час (оплата невиконаної роботи)		17200
Разом витрат		26594

Проведене обстеження показало, що через 2-3 роки, персонал починає «деградувати», якщо він не навчається: використовує старі технології та методи роботи, а отже, погіршується якість послуг. Щоб своєчасно виявляти «вузькі» місця у роботі офіціанта, керівництво готелю здійснює доплату у вигляді 10% до заробітної плати 3 співробітників. У разі навчання 1 раз на пів року за такою програмою всіх офіціантів, необхідність у доплатах відпадає. Отже, економія фонду оплати праці складе:

$$17000 * 0,1 * 12 * 6 * 3 = 367\ 200 \text{ грн.}$$

Отже, можна розрахувати ефективність проведеної програми навчання, яка буде розраховуватися як приріст прибутку за рахунок економії фонду оплати праці поділений на витрати на програму проведення тренінгів: \

$$E \text{ пр.} = 367\ 200 / 26\ 594 = 13,8$$

Таким чином, ефективність навчання становила 13,8. Тобто, кожна витрачена гривня на навчання дає ефект у розмірі 13 грн. 80 коп. Це гарний результат, що показує, що співробітники фірми адаптивні до новацій і реагують на програми, які навчають належним чином.

Подібні висновки мають стимулювати керівників до зростання інвестицій у людський капітал. Такий показник ефективності тренінгів є лише приватним прикладом, але ефективність інвестицій у всю запропоновану систему заходів призведе вже до абсолютно інших результатів.

Витрати на створення системи контролю якості та на додаткові заходи. Розроблена система контролю якості тягне за собою фінансові витрати

шляхом матеріального заохочення відповідальних осіб над об'єктами контролю. Заохочення подано двома видами:

- додаткові щомісячні виплати до заробітної плати;
- видача премії 1 раз на 3 місяці.

Оскільки відповідальні особи є фахівцями різних категорій і періодичність контролю за об'єктами, і кількість об'єктів у всіх різна, нижче пропонується таблиця 2.3. за безпосередніми кількісними виплатами працівникам, які беруть участь у системі контролю якості.

Таблиця 2.4

Порівняння кількісних виплат працівникам, які беруть участь у системі контролю якості

Відповідальний співробітник	Щомісячні виплати (грн.)	Видача премії (грн.)
Шеф повар	3000	8000
Менеджер залу	2000	5500
Менеджер з постачання	600	1500
Генеральний директор	3000	8500
Разом	8600	23500

Якщо $8600 \text{ грн.} * 3 \text{ міс.} = 25800 \text{ грн.}$, що перевищує видачу премій на 2300 грн. Проаналізувавши виплати можна дійти висновку, що здійснювати заохочення співробітників як виплати премії 1 разів у 3 місяці, більш економічно ефективно, ніж виплачувати щомісячні бонуси. Витрати створення системи контролю якості становитимуть 23500 грн.

Таким чином, система контролю якості необхідна на підприємстві ресторанних послуг, щоб скоротити крадіжку будь-якого майна, підвищити відповідальність і мотивацію співробітників, а також покращити якість сервісу, що надається.

Витрати на пошиття нової уніформи наведено відповідно до таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Витрати пошиття нової уніформи

Найменування уніформи	Кількість	Вартість (за 1 од.)	Загальна вартість, грн.
Білий кітель	30	2000	60000
Темно бордові штани/спідниця	35	1200	42000
Ніжно-рожевого кольору сорочки з довгим рукавом	60	500	30000
Темно бордові жилети	25	400	10000
Темно бордовий піджак	8	1600	12800
Разом:			154800

У результаті підсумувавши всі витрати на пошиття уніформи виходить загальна вартість 154 800 грн. Створення нової уніформи спричинить збільшення мотивації співробітників, вони почуватимуться більш комфортно, що позитивно позначиться на якості обслуговування. Таким чином, у персоналу з'явиться основна уніформа та змінний білий кітель на випадок проведення урочистого заходу.

Витрати на розробку програми заохочення під назвою «Співробітник місяця», а також на вітання співробітників із днем народження представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Витрати розробку програми заохочення

Назва запропонованої програми	Частота проведення	Вартість (грн.)
Співробітник місяця	Щомісяця	2500
Вітання співробітника	Щомісяця	400
Разом		2900

Таким чином, сумарні витрати на розробку програми заохочення співробітників становитимуть 2900 грн.

ВИСНОВКИ

У ресторані "Al Fresco" тераса на 250 місць. У приміщенні 3 зали, у великому камінному залі може розміститися до 180 гостей бенкетом та до 250 гостей у стилі фуршет, мала зала розрахована на 50 гостей та до 90 гостей у стилі фуршет. Окремі чотири зали розраховані до 20 гостей, зал для гри в покер, а також дві дитячі кімнати та майданчик для улюблених дітей. У дворі розташована локація для відпочинку та фото.

Al Fresco – це ексклюзивне місце, наповнене природною красою та унікальними краєвидами. Зручні місця для сидіння, душевна атмосфера та відмінна кулінарія ресторану створюють прекрасні умови для відпочинку далеко від міської метушні. Тут створено атмосферу середньовічних інтер'єрів, розроблених найкращими дизайнерами міста. Тут можна повечеряти, відзначити день народження, відсвяткувати весілля чи провести корпоративну вечірку.

Асортимент продукції в ресторані «Al Fresco» є досить широким. У меню включені холодні страви та закуски з рибних, м'ясних продуктів, овочів, гарячі закуски, різноманітні супи, другі гарячі страви, солодкі страви, гарячі та холодні напої, хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби. виручка за 3 останні роки зросла до 6702 тис. грн. (тобто +222 тис. грн.). Фінансовий результат від продажів за аналізований період підвищився на 207 тис. грн. Чистий прибуток у 2022 р. склав 845 тис. грн., збільшившись порівняно з 2020 р. на 214 тис. грн. На рис. 1.7 наочно представлено зміну виручки та прибутку «Al Fresco» протягом усього аналізованого періоду.

Проаналізувавши сильні і слабкі сторони, слід зазначити, що становище організації є досить стабільним, і загальну стратегію розвитку обрано правильно. Існують деякі недоліки, на які слід звернути увагу: розширити продуктову лінійку, а також покращити рівень оснащення сучасними технологіями. Сильні сторони, що існують в організації, та її потенційні

можливості можуть допомогти уникнути можливих загроз та приховати деякі слабкі сторони.

Створюючи систему заходів для вдосконалення обслуговування споживачів, необхідно визначити ціль, зміст заходу, учасників, місце, тривалість, координатора, вартість. Головним заходом, що розробляється, вважається проведення тренінгів.

Підрозділи системи контролю характеризуються певними показниками. Особистий контроль шеф-кухаря за якістю страв визначає його безпосередню присутність під час приготування страви, її дизайнерського оформлення на тарілці, що сервірується, а також контроль над якістю складових інгредієнтів. При інвентаризації необхідний суворий і точний облік будь-яких найменувань зараз, скільки було використано і залишилося, а також прийняття нової продукції та списання непридатною.

виникає необхідність додати до існуючої уніформи ще один комплект одягу для обслуговування, зручний для роботи та потрібних розмірів. Нову уніформу розробляє керівник відділу та пропонує на розгляд керівництву ресторану, погоджуючи деталі. Керівництво закладу виділяє інвестиції на закупівлю тканини та виробництво. Пошиття нової уніформи триватиме 2 місяці.

Проведення преміювання, заохочення працівників, корпоративні збори, мотивація. Цей захід спрямовано на підвищення мотивації співробітників, оскільки мотивація грає велику роль у управлінні персоналом і досягненні цілей підприємства. Мотивація - це сукупність рушійних сил спонукають себе та інших до діяльності задля досягнення певних цілей, особистих чи цілей організації.

Слід створити програму заохочення, яка називається «Співробітник місяця». Цей проект має велике значення, оскільки наголошує на кращій роботі працівників. Для заохочення співробітників, що найбільш відзначилися, ввести звання «Кращий працівник місяця», надсилати на домашню адресу листи подяки з грамотами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Al Fresco. URL: <https://alfresco.com.ua/>
2. Альохіна О.Е. Стимулювання розвитку співробітників організації / О.Є. Альохіна // Hred персонал. – 2012. – № 1. С. 50-52.
3. Байєрс Л. Л., Ру Л. В. Управління людськими ресурсами. Management. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html>
4. Бакало Н. В. Психологічні аспекти управління згуртованості трудового колективу підприємств туристичної індустрії / Н.В. Бакало 88 Business processes in tourism : coll. monograph = Бізнес-процеси у туризмі: кол. моногр. Poznan: Wydawnictwo Naukowe, 2019. - P. 95-102.
5. Бакало Н. В. Система мотивації та демотивації персоналу на сучасних вітчизняних підприємствах / Н. В. Бакало, Я. А. Поліновський, М. Ю. Кошман // Економічний форум. 2015. № 4 С. 221-225.
6. Василик А. В. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. А. В. Василик, А. Ю. Ращенко, А. П. Данилицька. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 2. С. 226-235.
7. Впровадження змін в компанії за методологією Адізеса. Executives. URL: <https://executives.com.ua/vprovadzheniya-zmin-v-kompaniyi-za-metodologiyeyu-adizesa/>
8. Гавриш О.А., Довгань Л.С., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
9. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Intellect21.nuft. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf
10. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копустяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.

11.Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160-172.

12.Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

13.Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Г. В. Долга. Інтелект ХХІ. 2018. № 2. С. 71-75.

14.Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. І. М. Долішній, А. В. Колодійчук. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 20.5. С. 211-216.

15.Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. Випуск 39/2020. С. 165-170. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf

16.Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с.

17.Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. № 23. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141>

18.Жилінська, Л.О., Перепадченко Г.В. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 88–91.

19.Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки. 2015. № 1. С. 86-90.

20.Зайцева В.М. Аналіз системи мотивації персоналу на туристичних підприємствах. Економіка. Управління. Інновації. Економічні науки. 2015. № 3. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_3_10.

21.Закаблук, Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33–41.

22.Зудова І. Ю. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. І.Ю. Зудова, А.В. Котелевська. Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 20. С. 341-344.

23.Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.

24.Карпінський Б. А. Мотиваційні засади у кадровому забезпеченні системи публічного управління та адміністрування. Б. А. Карпінський. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 24. С. 116-117.

25.Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218– 234.

26.Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. Випуск 26. 2018. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf

27.Козінчук В., Білецька І. Основні поняття, суть, цілі, завдання та функції управління персоналом. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України», 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 78-80

28.Козінчук В., Білецька І. Складові системи управління персоналом. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди

інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ: НАІР, 2021. С. 285-287

29. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. А. М. Колот. К.: КНЕУ, 2017. 337 с.

30. Лепейко Т. І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. Х.: ХНЕУ, 2017. 234 с.

31. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. Т. Лібусь. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubi_zhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf.

32. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252.

33. Пушкар З.М., Пушкар. Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

34. Романчукевич М. Й., Баран Р. Я. Особливості сучасного підбору персоналу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 210-217. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/34.pdf

35. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ, 2018. С. 116-129.

36. Фіабеско. *You Control*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/compan_y_details/44257814/