

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Студентки 4 курсу, 3  
групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Готельний і  
ресторанний  
менеджмент»

*підпис студента*

Кухар Лілії  
Сергіївни

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

*підпис керівника*

Романчук Людмила  
Дмитрівна

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

*підпис гаранта*

Ткачук Тетяна  
Михайлівна

**Київ 2023**

**Державний торговельно-економічний університет**

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

Спеціальність 073 Менеджмент»  
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

*Затверджую*

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**

на випускну кваліфікаційну роботу студентці

*КУХАР ЛІЛІЇ СЕРГІЇВНИ*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** методи управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу

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

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

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

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення методів управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес удосконалення методів управління персоналом ресторану «Сушия», м. «Київ».

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення методів управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.



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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «СУШИЯ», М. «КИЇВ»

1.1. Аналітичні основи дослідження ресторану

1.2. Діагностика методів управління персоналом ресторану

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «СУШИЯ», М. «КИЇВ»

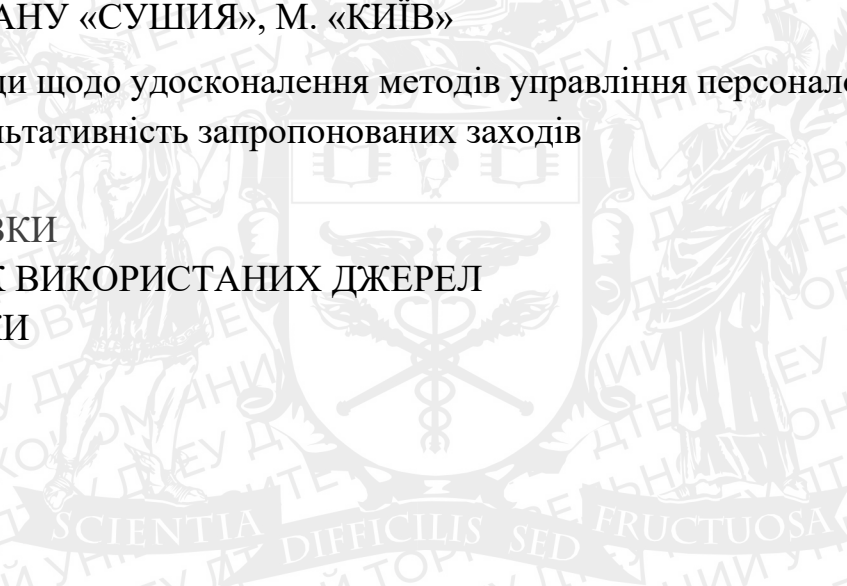
2.1. Заходи щодо удосконалення методів управління персоналом ресторану

2.2. Результативність запропонованих заходів

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 випускню 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.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи 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		
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

**6. Дата видачі завдання** «20» листопада 2022 р.

**7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент**

**Романчук Л.Д.**

(прізвище, ініціали)

(підпис)

**8. Гарант освітньої програми, к.е.н., доцент**

**Ткачук Т.М.**

(прізвище, ініціали)

(підпис)

**9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник**

**Кухар Л.С.**

(прізвище, ініціали)

(підпис)



## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

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

У роботі студенткою визначено процес удосконалення методів управління персоналом ресторану «Сушия», м. «Київ».

За результатами аналітичних досліджень запропоновані напрями вдосконалення методів управління персоналом ресторану «Сушия», м. «Київ».

Застосування кожної із зазначених рекомендацій створює умови для ефективного залучення нових клієнтів та покращення існуючих умов їх обслуговування. Також це позитивно вплине на стосунки із постачальниками та персоналом готелю. Представлені пропозиції є обґрунтованими та рекомендуються до впровадження.

У цілому випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до встановлених вимог, є завершеною працею та рекомендована до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

**Романчук Л.Д.**

(підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки

**Кухар Л.С.**

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

**Ткачук Т.М.**

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

**Бойко М.Г.**

(підпис, прізвище, ініціали)

«    »

2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «СУШИЯ», М. КИЇВ.....</b>	<b>9</b>
1.1. Аналітичні основи дослідження ресторану .....	9
1.2. Діагностика методів управління персоналом ресторану .....	13
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «СУШИЯ», М. КИЇВ .....</b>	<b>21</b>
2.1. Заходи щодо удосконалення методів управління персоналом ресторану .....	21
2.2. Результативність запропонованих заходів .....	27
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>32</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>34</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>37</b>



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ресторанний бізнес це один із далекосяжних секторів економіки України. Суб'єкти господарювання динамічне зростають і мають переважно позитивну динаміку.

Суб'єкти ресторанного господарства самостійно визначають раціональні варіанти збалансування інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи споживачів. В той самий час, посилення конкуренції у галузі та необхідність забезпечити своєчасне реагування суб'єктів на швидкі зміни в навколишнього середовища висвітлити проблему контролю якості.

В останній час, підвищений інтерес до питань формування стійких конкурентних переваг можливе із впровадженням якісної бізнес-моделі суб'єкта ресторанного господарства, успіх якого, в свою чергу, визначається ступенем задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін. Процеси сервісних служб ресторанів обумовлюють важливість вдосконалення управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу, впровадження нових інноваційних технологій, що базуватимуться на формах й методах роботи з кадрами. Сервісні служби ресторану мають працювати злагоджено та ефективно, стратегічно діяти та надавати населенню якісні послуги.

Тема роботи завжди буде актуальною, адже передбачає покращення ефективної діяльності загалом, адже ресторани відіграють важливу роль, забезпечуючи не тільки фізіологічні потреби в харчуванні, однак і у спілкуванні.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи** – аналіз методів управління персоналом ресторану та розробка науково-методичних підходів і практичних рекомендацій, щодо їхнього покращення.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

1. Розглянути теоретичні основи методів управління персоналу ресторану.

2. Проаналізувати практичні аспекти застосування методів розвитку персоналу ресторану «Сушия», м. Київ.

3. Запропонувати напрями удосконалення методів управління персоналу ресторану «Сушия», м. Київ.

**Об'єкт дослідження** – процес удосконалення методів управління персоналом ресторану «Сушия», м. «Київ».

**Предмет дослідження** – методичні та практичні засади удосконалення методів управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

При написанні роботи використані такі **методи**: метод аналогій, розрахунковий, метод оцінки, порівняльно-аналітичний.

**Практичне значення результатів** дослідження полягає в тому, що використання запропонованих технологій ресторану дозволить підвищити ефективність його функціонування та сприяти зростанню конкурентоспроможності.

**Теоретичною і методологічною базою** є законодавчі та нормативні акти, наукові джерела, підручники, Інтернет – ресурси, внутрішня звітність «Сушия», м. Київ.

**Структура магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.



## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### РЕСТОРАНУ «СУШИЯ», М. «КИЇВ»

##### 1.1. Аналітичні основи дослідження ресторану

Сітка ресторанів «Сушія» є однією з найбільших мереж японської кухні в Україні, адже приблизно за 15 років створено понад 20 закладів у різних регіонах країни. Ресторані критики завжди згадують «Сушія» при укладанні рейтингів якнайкращих азіатських закладів столиці та це не помилково, адже успіх став результатом ретельної роботи і постійного самовдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом ресторану «Сушія», що діє на підставі Статуту. Даний ресторан є франшизою та розташований за адресою: Україна, м. Київ, вул. Червоноармійська/Басейна 1-3/2. Франшиза заснована 12.12.2014 р., власниками Андрієм Здесенко і Владиславом Гурістрімбой. ТОВ «Сушія» діє на принципах самофінансування і самоокупності.

Головна мета, з якою було створено ресторан «Сушія» – отримання прибутку шляхом повного задоволення потреб людей, громадським харчуванням. Основним видом діяльності ТОВ «Сушія» є - 55.30.2 «Діяльність кафе». Видами діяльності, що займається ТОВ «Сушія» є:

- 52.25.0 Роздрібна торгівля алкогольними та іншими напоями
- 52.26.0 Роздрібна торгівля тютюновими виробами
- 52.27.2 Роздрібна торгівля іншими продовольчими товарами
- 55.40.0 Діяльність барів
- 55.52.0 Послуги з постачання готової їжі [28]

Ресторан «Сушія» має лінійно-функціональну організаційну структуру, адже подібна структура управління має ієрархію й забезпечує швидку реалізацію адміністративних рішень, підтримує підняття ефективності роботи.

Організаційну структуру ресторану «Сушия» наведено на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Організаційна структура ресторану «Сушия», м. Київ**

Вся діяльність ресторану спрямовується на забезпечення зросту прибутку у ході виробництва й реалізації продукції, адже на його формуванні відбивається непохибно підібраний асортимент продукції, котре udовольнить споживачів. Схарактеризувати ефективність діяльності дозволено за сприянням простих показників (табл. 1.1.)

*Таблиця 1.1.*

**Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ресторану «Сушия», м. Київ за 2020–2022 рр.**

№	Показники	Роки			Абсол. відхил. у тис. грн. 2021р. від 2020р.	Абсол. відх. у тис. грн. 2022р. від 2021р.	Відн. відх. 2021 р. від 2020 р.	Відн. відхил. 2022 р. від 2021 р.
		2020	2021	2022	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	755,1	743, 2	780, 7	-11,9	+37,5	-98,42%	+105,04



## Продовження табл. 1.1

2	Фінансовий результат до оподаткування	257, 8	200,7	220,5	-57,1	+19,8	-77,85%	+109,86
3	Податок на прибуток (18%)	46, 4	36,1	39, 7	-10,3	+3,6	-77,80%	+109,97
4	Чистий прибуток (збиток)	211, 4	164,6	180, 8	-46,8	+16,4	-77,86%	+109,84

Відповідно до даних таблиці 2.1, дохід ресторану у 2021 році порівняно з 2020 зменшився на 11, 9 тис. грн., у 2022 порівняно з 2021 примножився на 37,5 тис. грн. Чистий прибуток у 2021 р. скоротився на 46,8 ти.грн. у порівнянні із 2020 р., у 2022 р. піднявся на 16,4 тис.грн.

Дані, які представлені у табл.2.1. взяті з фінансової звітності форми 1 «Баланс» та форми 2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток А)

Не шкодить зауважити, щороку починаючи від дати заснування ресторан «Сушия» примножував чисельність персоналу, тому статистику чисельності персоналу представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

## Статистика чисельності персоналу ресторану «Сушия» у 2020-2022 р.

Роки	Чисельність персоналу
2020	49
2021	51
2022	53

Відповідно до даних табл. 1.2. чисельність персоналу ресторану «Сушия» з кожним роком зростала.

Ресторан «Сушия» має власні сильні й слабкі сторони, чіткі можливості й потенціальні загрози. SWOT – аналіз ресторану «Сушия» представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

**SWOT – аналіз ресторану «Сушия», м.Київ**

<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• надання високоякісних послуг;</li> <li>• розповсюдження креативної реклами;</li> <li>• пропонування продукції за помірними цінами;</li> </ul>	<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• зростання витрат на виробництво продукції.</li> </ul>
<p><b>МОЖЛИВОСТІ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• може змінювати свій імідж в позитивну сторону;</li> <li>• можливість проведення виставок та майстер класів;</li> <li>• можливість удосконалення та оновлення асортименту продажу, що забезпечує збільшення прибутку.</li> </ul>	<p><b>ЗАГРОЗИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• посилення конкуренції;</li> <li>• насичення ринку.</li> </ul>

Відповідно до даних табл. 1.3., ресторан «Сушия» має переважно сильні сторони й можливості, ніж слабкі сторони, та не велику кількість загроз.

Скрупульозного дослідження вимагає макросередовище, виучуючи усякі його елементи, адже це дозволить схарактеризувати власні сили й поліпшити або увести сучасні інноваційні технології (табл.1.3).

Таблиця 1.3

**Елементи макросередовища ресторану ТОВ «Сушия», Київ**

Опосередковані чинники	Характеристика	Основні приклади
Конкуренти	Посилена конкуренція, адже заклади громадського харчування набувають кожного дня популярності.	«VINO e CUCINA» «ANAPA restaurant» «Catch Seafood Restaurant» «Vero Vero»
Споживачі	Кількість споживачів значна, адже в ресторані працюють висококваліфіковані працівники та завжди оновлюється та удосконалюється меню, новими та оригінальними стравами.	В2С- чоловіки та жінки, починаючи від середнього рівня доходів



Постачальники	Постачальники є добросовісними та пунктуальними людьми. Вони завжди привозять продукти якісні та свіжі у строк, який укладений у договорі.	«CocaCola» «Getenergy» «Botanikum» «Weinland arian abayan» «Franke»
Посередники	Намагаються набувати досконалі навички та досвід	Посередниками є інші франшизи, які включають однакові найменування страв та напоїв у ресторані «Сушия»:

Директором ресторану «Сушия» є Меркулов Костянтин Володимирович. Керівник вмiє встановлювати мету, здійснювати контроль і сприяти зворотному зв'язку зі своїм підлеглим.

Основою діяльності й поведінки кожного працівника є певні мотиви: внутрішні цінності, інтереси, прагнення. Тому необхідно застосовувати такі форми і методи розвитку персоналу, які б сприяли, полегшенню та високій результативності його роботи. Вирішальним причинним чинником ефективної діяльності є застосування інноваційних технологій розвитку персоналу сервісних служб ресторану [3, с. 368].

## 1.2. Діагностика методів управління персоналом ресторану

Важливо зазначити, що на теперішньому періоді розвитку економіки України, за важливих трансформацій ринкового середовища, підходи до управління ресторанами в цілому повинні змінитись, а в той же час принципи реалізації інноваційних технологій системи управління персоналом зобов'язані віддзеркалювати новочасні вимоги щодо формування стосунків між керівниками й підлеглими, зважати на стан й тенденції розвитку ринку праці. Саме тому, не шкодить дослідити положення щодо реалізації інноваційних технологій системи управління персоналом у ресторанах (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

**Принципи реалізації інноваційних методів управління персоналом у ресторані «Сушия», Київ [25, с.83]**

<i>№</i>	<i>Принципи</i>	<i>Шляхи реалізації принципу</i>
1	Готовність до взаємного компромісу	Дослідження очікувань працівників; формування загальнокорпоративних цінностей
2	Формування взаємної довіри керівників і трудового колективу	Поліпшення репутації роботодавця; організація дискусій, діалогів між керівниками, групами (корпоративними командами) та індивідами (працівниками)
3	Орієнтація на досягнення лояльності персоналу до місця роботи	Велике залучення працівників до розв'язання виробничих проблем, формування високої управлінської культури відкритої взаємодії з працівниками; періодичне виявлення задоволеності працівників місцем роботи
4	Збереження у ресторані цінних працівників	Уведення програм з розвитку лідерства, кар'єрного зростання; стимулювання та підтримка наставництва; створення кадрового резерву
5	Зниження загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі	Дослідження стресогенності умов роботи у різних підрозділах; моніторинг морального клімату та усунення конфліктних ситуації у колективах; усунення стану невизначеності
6	Прозорість, відкритість ресторану для працівників	Висвітлення доступної інформації, напрямів розвитку ресторану у відповідних корпоративних інформаційних джерелах; створення та підтримка діяльності прес-центру.
7	Інноваційність в управлінні персоналом	Вжиття заходів з командування; стимулювання ініціативності, раціоналізаторського та творчого мислення працівників (управління талантами)

Таким чином, відповідно до даних табл. 1.4, можемо зробити висновок, що систематичність вживання першорядних принципів обіймає усі стадії результативного управління персоналом й тим самим надає можливість утворити подібну систему управління, котра матиме вплив на раціональне вживання трудового потенціалу ресторану.

Директором ресторану «Сушия» є Меркулов Костянтин Володимирович. Керівник уміє установлювати мету, втілювати в життя контроль й сприяти зворотному зв'язку зі своїми підлеглим.



Фундаментальну задачу, котру ставить перед собою директор є виведення ресторану на новий рівень, за допомогою введення інноваційних технологій для розвитку ресторану. У основі кадрової політики лежать наступні принципи:

- досягнення стратегічних цілей діяльності ресторану та створення найбільш оптимальних умов, які дозволяють забезпечити легшу та ефективну роботу персоналу;
- забезпечення контролю та оцінки діяльності працівників ресторану через моніторинг основних показників;
- одержання високого рівня професіоналізму для усіх працівників; та створення команд на всіх рівнях корпоративної роботи;
- забезпечення гідної винагороди за працю та формування ефективної системи мотивації.

Якщо говорити про інноваційні технології, то у ресторані «Сушия», то перед прийомом на роботу менеджер проводить онлайн бесіди за допомогою Zoom.ai.

В ресторані «Сушия» постійно діють програми адаптації для нових співробітників, котрі включають в себе електронні курси, тести та внутрішні тренінги. З метою ефективного використання кадрового потенціалу внутрішніх кандидатів, підприємство гарантує внутрішній кар'єрний розвиток.

Для того, щоб нового працівника ввести в курс справи, потрібно до його відома донести інформацію про ресторан. Це робиться за допомогою презентації.

Презентація містить:

1. Цікаві факти про ресторан «Сушия»;
2. Фото та склад страв та напоїв, які продає ресторан;
3. Фото та відео колективу;

4. Відео, де керівник розповідає про технологічні процеси та професійні обов'язки кожного працівника.

У ресторані «Сушия» проводяться також курси для кухарів та офіціантів, після чого менеджер перевіряє їхні знання, та навички, за допомогою HR-софт тестування.

Керівництво ресторану «Сушия» використовує програму Rymetrics, за допомогою якої можна пройти тести.

Не шкодить зауважити, що COVID-19 суттєво вплинув на діяльність усіх підприємств і в тому числі на ресторан «Сушия». Ресторану прийшлося докласти максимум зусиль аби не залишати працівників без роботи, а власника без прибутку. Тож свою діяльність вони продовжили через Інтернет. Гості замовляли страви із доставкою до дому через сайт ресторану, попередньо оглянувши меню на ньому. Так, як уряд України дозволив під час карантину працювати лише застосовуючи доставку товарів, а кав'ярням та кафешкам - «Забери з собою», то ресторан «Сушия» намагався привернути увагу відвідувачів через Instagram. «Сушия» має сторінку у Інстаграм, на якій публікуються фото з дня проведення різних свят [29].

Для відвідувачів ресторану «Сушия» надається можливість бронювання столу в ресторані в режимі online. В даному випадку вказується час, кількість персон, передзамовлення та таке інше через сервіс Eatsmart.ua.

Окрім того, ресторан «Сушия» забезпечує для своїх відвідувачів Wi-fi зону, а також електронне меню, котре можна оглянути за допомогою використання QR-коду, або ж розглянувши меню на головному сайті закладу.

Ресторан «Сушия» користується аудіо-візуальний дисплеєм, що вбудований у стіну тим самим привертаючи увагу клієнтів й оновлюючи інтер'єр закладу. За його допомогою здійснюється трансляція музичних кліпів та новин для гостей. Окрім того, однією з технічних новинок у ресторані «Сушия» є вмонтовані розетки із перехідниками до різноманітних гаджетів, які перебувають у вільному доступі.



У своїй діяльності ресторан «Сушия»: підприємство користується програмним забезпеченням для комп'ютерів Windows 10. Прикладними програмами, якими ресторан «Сушия» є:

а) текстові редактори - Word, WordPro, Блокнот. Призначені для набору тексту, його редагування, форматування, роздрукування, перевірки правопису, розташування таблиць, графічної інформації, формули.

б) електронні таблиці - Excel. Призначені для створення таблиць, обробки числових та символічних даних, побудови діаграм та графіків.

в) СУБД (система управління базами даних) - Access. Створення, обробка та управління БД.

Також апаратне забезпечення ресторану «Сушия» є невідмінною складовою інформаційної системи, що включає: набір комп'ютерів та планшетів торгової марки торгової марки «SAMSUNG».

У ресторані керівництво також використовує HR – програмне забезпечення.

Ресторан «Сушия» користується програмним забезпеченням Waiterio POS, котре сприяє у керуванні замовленнями ресторану та цим самим полегшуючи роботу працівникам закладу:

- офіціанти мають змогу приймати замовлення за допомогою смартфона або планшета. Замовлення клієнта відразу з'являється на кухонному дисплеї та на пристрої касового апарату. Що значно спрощує процес, адже роздрукувати рахунок можна без додаткових ручних введень;
- програма дозволяє встановити статус на їжу: «готується», «готово», «подано» або «чекає на оплату»;
- можна виділити стіл іншим кольором, коли страва вже принесена або ж відвідувач чекає на неї.

Важливо зазначити, що дане програмне забезпечення використовували й для формування звіту про обсяги продажів в ресторані «Сушия»:

- санкціонує одержувати щоденні, щотижневі або ж щомісячні звіти про продажі;
- отримується детальна інформація про дату, спосіб оплати за поставку продукції;
- керівник може зробити аналіз і зрозуміти які страви та напої користуються найбільшим попитом.

В свою чергу за допомогою даної ресторанної системи можна керувати персоналом ресторану «Сушия»:

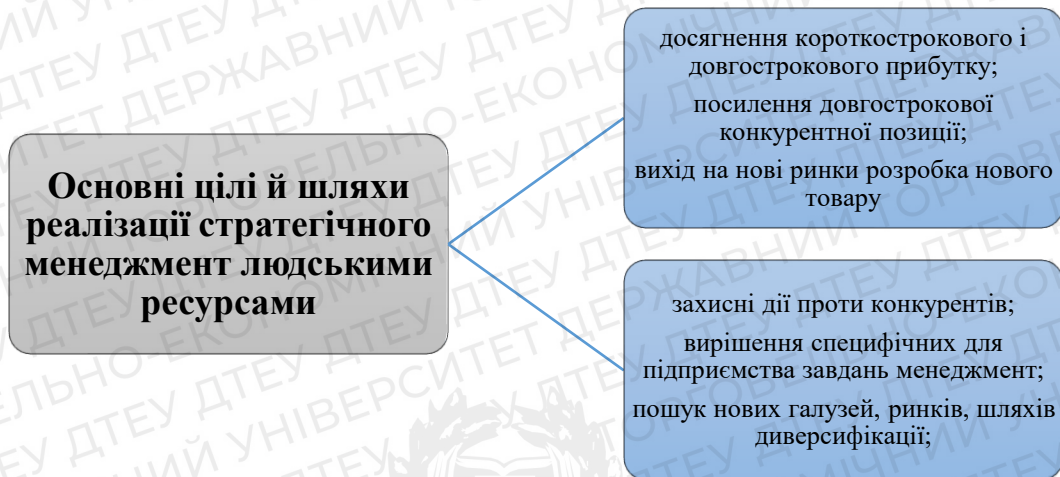
- менеджер може надавати різні завдання своєму персоналу за допомогою програмного забезпечення. Працівники можуть переглянути завдання, яке на них покладено;
- директор має змогу, дізнатися про прибуток ресторану за день загалом та по кожному офіціанту окремо.

Користування програмним забезпеченням дає право упорядкувати відмінні процеси щодо управління персоналом в ресторані «Сушия» й тим самим скорочуючи час, полегшуючи роботу персоналу та менеджера із персоналу, та в цілому допомагаючи краще керувати працівниками в ресторані.

Ключові цілі й напрями стратегії управління людськими ресурсами наведено на рис. 1.2. Стратегічні цілі щодо управління людськими ресурсами мають бути узгоджені не тільки з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є ключовим джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління людськими ресурсами [19, с. 367].

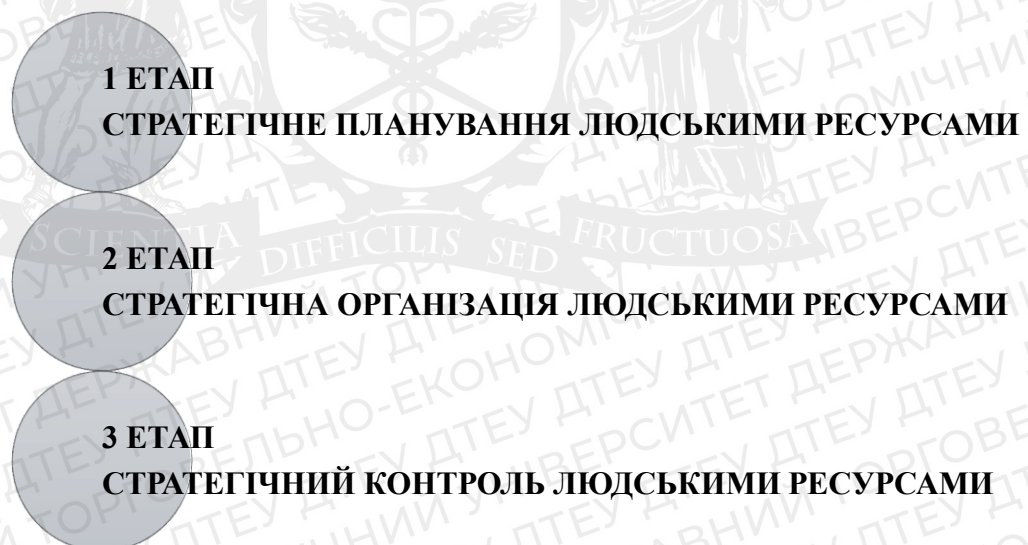




**Рис. 1.2 Шляхи реалізації стратегічного управління людськими ресурсами ресторану «Сушия», м. Київ**

*Джерело: [18, с. 416]*

Формування стратегії управління людськими ресурсами передбачає основні етапи (рис 1.4).



**Рис. 1.3 Етапи стратегічного управління людськими ресурсами ресторану «Сушия», м. Київ**

*Джерело: [20, с. 340]*

Важливо зазначити, що стратегічне планування людськими ресурсами підприємства являється одним із головних етапів стратегічного управління людськими ресурсами, адже саме на даному етапі визначаються та затверджуються фундаментальні орієнтири у галузі управління персоналом

на довгострокову перспективу, обирається кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення одержання встановлених стратегічних цілей з управління персоналом [21, с. 456].

Одночасно, стратегічний підхід щодо управління людськими ресурсами визначає, в першу чергу, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти.

Об'єднуючись з стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління людськими ресурсами, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на одержання стратегічних цілей розвитку підприємства [22, с. 608].



## РОЗДІЛ 2

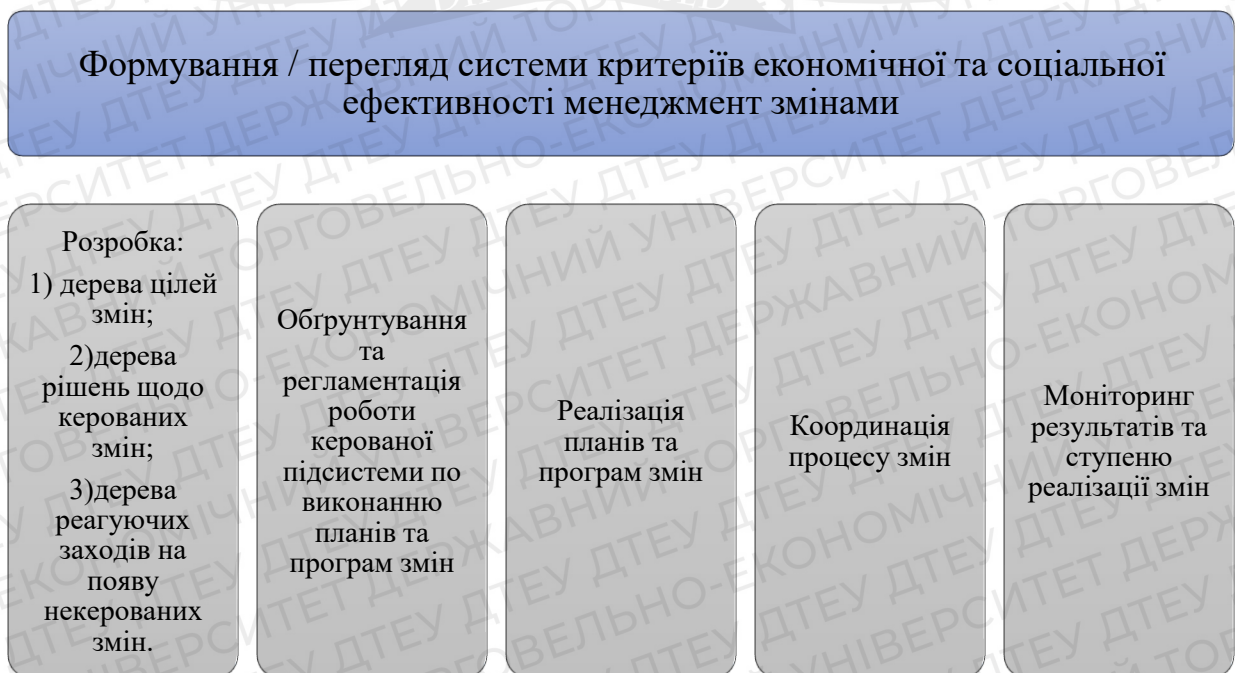
### ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «СУШИЯ», М. «КИЇВ»

#### 2.1. Заходи щодо удосконалення методів управління персоналом ресторану

Визначення спрямованості стратегічного управління персоналом осить тісно пов'язане із розглядом загальвідомих особливостей альтернативних корпоративних стратегій. Одночасно в цьому випадку можна використати механізм протидії і в разі вдалого його використанню протидії розвиток підприємства повертається в русло стратегій зростання або стабільності [28, с. 519].

З метою реалізації механізму протидії нами було запропоновано використання у ресторані «Сушия» сучасну стратегію менеджменту персоналу.

В цілому, створювати та затверджувати стратегію щодо управління людськими ресурсами в ресторані «Сушия» було запропоновано за наступним алгоритмом (рис. 2.1).



**Рис. 2.1** Алгоритм розробки нової стратегії управління персоналом ресторану «Сушия», м. Київ

Алгоритм розробки стратегії управління персоналом в Сушиях включає наступні етапи.

1. Формування:

- формування інформаційної бази на основі закону єдності аналізу та синтезу, обґрунтування (прогнозування) кризових ситуацій;
- формування команди прибічників;
- розробка плану мотивуючих заходів, переговорів та підтримки;

2. Запровадження:

- відмова від всього зайвого;
- жорсткість керівництва та дисципліна, використання скритих та явних методів примусу;
- передбачення альтернатив виходу із кризи під час проведення кадрових змін.

1. Підтвердження досягнутого:

- аналіз позитивних зрушень в діяльності;
- дієва мотиваційна політика;
- закріплення змін в корпоративній культурі.

Формування та введення стратегії щодо управління персоналом, з огляду на свою складність та диференційованість, потребує формування додаткових груп реагування [29, с. 19].

Група реагування – це тимчасово залучені працівники, в обов'язки яких входять внесення корективів у плани розвитку персоналу, координація та контроль процесів.

Діяльність груп реагування потребує додаткового мотивування. Такими мотиваторами можуть бути:

- надбавки та премії;
- можливість безкоштовного підвищення кваліфікації та навчання;
- можливість кар'єрного просування;
- надання особливого статусу в організації тощо.



Групи реагування мають включати 3 блоки:

- експертний блок, до складу якого включати працівників підприємства та зовнішніх консультантів;
- блок розробки стратегічних та тактичних планів;
- блок узгодження зустрічно діючих цілей поточної роботи підприємства та нових цілей організації.

Окрім того до обов'язків експертного блоку відноситься аналіз ефективності роботи організації у ході кадрового управління відповідно до нової стратегії. Однак з метою ефективної роботи у даному блоці слід залучати зовнішніх експертів.

Здійснювати експертну оцінку щодо дієвості та ефективності роботи ресторану нами було запропоновано 1 раз в квартал й по мірі необхідності.

Важливість творчого використання інноваційних технологій управління персоналом продиктована фундаментальними основами методологій теоретичного менеджменту персоналу. Формування творчого процесу й інноваційного підходу є обов'язковою складовою щодо прийняття управлінських рішень у сфері неструктурованих завдань, котрими супроводжується управління персоналом [31, с. 236].

Одночасно, при розробленні та затвердженні стратегії щодо креативного менеджменту персоналу варто зважати на той факт, що форма й методи кадрових змін і управління ними, зокрема, є нічим іншим як різноманітність комбінації вже наявних форм взаємозв'язків (виробничих, фінансових, маркетингових, соціо- психологічних) між індивідуумами. Саме тому успішність управління кадровими змінами у часовому діапазоні залежить лише від ступеню творчості трудового потенціалу організації й ступеню застосування сучасних технологій.

Переважає більшість фундаментальних характеристик працівника піддається управлінському впливу, зокрема навикки, потреби, очікування,

цінності, в той час як єдиними практично незмінними ознаками індивіду є характер та темперамент [32, с. 312].

Отже, виходячи з представлених типів даних ознак, можна розвивати здібності будь-якого працівника з метою підвищення вартості інтелектуального потенціалу організації. Тут під інтелектуальним потенціалом розуміємо не тільки існуючий рівень кваліфікації та досвіду працівників, а й їх здатність швидко засвоювати знання та розвивати креативне мислення.

В межах реалізації вищезазначеної стратегії ми пропонуємо деякі шляхи збільшення продажів, пов'язані як з самим підприємством, так і з клієнтською базою.

Вийнякову увагу доцільно звернути на стратегічне управління, котре покликане забезпечити конкурентоспроможність підприємства в швидкоплинній зовнішньому середовищі. Варто сформувавши таку перевагу, що дозволить досягти поставлених цілей підприємства.

На жаль, керівництво підприємства, замість того, щоб змінити стратегію управління, провину за зменшення числа продажів переносить на обслуговуючий персонал, що може призвести до великої плинності кадрів.

Однією з проблем ресторану «Сушия» є так званий «інтуїтивний» підхід до менеджменту, який характеризується принципом «як вийде», «як уміємо». Для цього підходу типове явище - зневага вивченням клієнта, їх потреб та їх задоволеності, вивченням конкурентів, постійним прагненням до збільшення операційної ефективності.

Майже не застосовується управлінський контроль й стратегічне управління. Цікаво, що свідомо рішення не використовувати, скажімо, методи маркетингу або стратегічного менеджменту не приймаються - просто відсутня людина, яка відповідає за обґрунтоване прийняття подібних рішень, а також немає людей, носіїв потрібних знань.



Таким чином, для ресторану «Сушия» нами пропонується стратегія менеджменту щодо формування високого града ефективності людськими ресурсами.

Саме тому, з ціллю реалізації вказаної стратегії, дослідженому ресторану «Сушия» варто застосовувати у своїй діяльності наступні підходи:

- тактику кар'єрного зростання та підвищення значущості таких характеристик персоналу, як навченість і прихильність, на всіх рівнях організації;
- доволі панівний рівень функціональної гнучкості, котрий дає змогу уникнути потенційно жорстких посадових вимог;
- скорочення числа ієрархічних рівнів та різниці у статусі;
- опір на команди у процесі поширення інформації (командний брифінг), структурування роботи (командна робота) і вирішення проблем (гуртки якості);
- проектування посадових інструкцій - свідомо діяльність працівників, спрямована на розробку тих вимог, виконання яких супроводжується почуттям внутрішньої задоволеності у працівників;
- політика добровільного звільнення або скорочення та гарантія постійної зайнятості, можливо із частковим використанням тимчасових трудових ресурсів для нейтралізації коливань попиту на ринку праці;
- сучасні форми оцінювання й системи оплати праці й, більш конкретно, оплата за результатами досягнень і участь у прибутках.

Необхідно також відзначити, що на сьогодні одним з основних факторів конкурентоздатності ресторанів стала забезпеченість робочою силою. Без людей не може бути організації, без кваліфікованих кадрів жоден ресторан не зможе досягти своїх цілей. Тому дуже важливим є:

- підбір, навчання і формування персоналу для найкращого надання послуг рестораном;
- оцінка персоналу;

- найкраще використання потенціалу працівників і їх винагорода;
- забезпечення гарантій соціальної відповідальності ресторану перед кожним працівником.

В практичному плані ресторану «Сушия» слід застосовувати такі основні методи управління персоналом (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Рекомендації щодо управління персоналом ресторану «Сушия», м. Київ**

*Джерело: побудовано автором самостійно*

Подібне удосконалення системи управління персоналом ресторану зобов'язане забезпечити належне середовище, в котрому було доцільно реалізовувати творчі можливості працівників, удосконалювалися їхні здібності. У підсумку люди повинні одержувати задоволення від виконаної роботи і суспільного визнання своїх досягнень [48, с. 35].





**Рис. 2.3. Заходи щодо удосконалення методів управління персоналом ресторану «Сушия», м. Київ**

*Джерело: побудовано автором самостійно*

Управління продуктивністю персоналу не є щорічним заходом. Тому керівництво повинне мотивувати членів команди щодня. Керівництво також має надавати приклад. Підтримка високих стандартів як менеджера надихає співробітників працювати найкращим чином. Керівникам необхідно створити продуктивне робоче середовище та працювати зі співробітниками, щоб допомогти їм зрозуміти, що, коли досягають успіху окремі люди, досягає успіху вся команда і, в свою чергу, досягає успіху бізнес.

## **2.2. Результативність запропонованих заходів**

Ресторан «Сушия» прагне бути конкурентноспроможним та прибутковим. Для того, щоб цього досягти він повинен надавати споживачам високоякі ресторанны послуги, а саме:

- забезпечувати смачними і високоякісними продуктами та напоями, які відповідають найвищим стандартам якості;

- якісно, швидко та відмінно обслуговувати з елементами ввічливих манер;
- надавати різноманітні додаткові послуги для того, щоб у кожного клієнта виникало бажання ще раз повертатися до закладу.

Але цього не достатньо, менеджер повинен застосовувати та постійно оновлювати інноваційні технології для зручності управління працівниками.

Структура людських ресурсів ресторану багато в чому залежатиме від концепції ресторану. Наприклад, якщо працюєте в ресторані на винос, ресторану знадобиться більше співробітників служби доставки та кухонного персоналу. Якщо керуєте рестораном високої кухні, кількість серверів збільшиться.

Задоволення співробітників ресторану має бути однією з основних цілей не лише як власника ресторану, а й як роботодавця. Якщо команда незадоволена тим, як усе працює у ресторані, то це позначиться на їхньому обслуговуванні. Щасливий та мотивований персонал ресторану робить все можливе, щоб надати клієнтам бездоганний сервіс. При розробці стратегії креативного менеджменту «Сушия» персоналу слід враховувати, що форма та методи кадрових змін та управління ними зокрема є нічим іншим як різноманітність комбінації уже існуючих форм взаємозв'язків (виробничих, фінансових, маркетингових, соціо- психологічних) між індивідуумами. Тому успішність управління кадровими змінами в часовому діапазоні залежить тільки від рівня творчості трудового потенціалу організації та рівня використання новітніх технологій.

Ми вважаємо, що суттєво обговорити питання покращення використання HR-програмного забезпечення у ресторані «Сушия». Потрібно проаналізувати точну потребу в людських ресурсах і поговорити з керівниками різних відділів, такими як менеджер, шеф-кухар тощо, і запитати їх, чи потрібна додаткова допомога. Перевірити свій бюджет та



вимоги, а потім визначити кількість людей, яких може найняти ресторан, та визначитися з їх заробітною платою.

Важливо пам'ятати, що найважливіші ролі у ресторані – це менеджер ресторану та шеф-кухар. Якщо ресторан найме відповідного менеджера, він автоматично допоможе у наймі на інші посади. По-друге, шеф-кухар ресторану, ймовірно, є для ресторану найціннішим активом. Він або вона не тільки допоможе з їжею та меню, але і, як правило, керуватиме всіма кухонними операціями. Тому ресторану «Сушия» необхідно найняти на свою кухню досвідченого і тямущого кухаря.

У ресторані «Сушия» керівництво використовує HR – програмне забезпечення Waiterio POS, яке допомагає керувати замовленнями ресторану.

Автоматизована система управління, що використовується в ресторані має свої переваги:

- дозволяє здійснювати автоматичний облік, контроль за надходженням, списанням та рухом продукції, готової страви;
- налагоджується синхронний взаємозв'язок між усіма підсистемами ресторану тощо.

Загалом, при застосуванні інноваційних процесів у діяльності закладів ресторанного господарства підвищується організаційно-технічний рівень якості страв та послуг, покращуються умови відпочинку відвідувачів та праці персоналу тощо.

Наука не стоїть на місці, з часом ІТ-розробники оновлюють та вдосконалюють HR – програмне забезпечення для управління персоналом.

Ресторану «Сушия» пропонується вибрати та перейти на новіше більш краще HR – програмне забезпечення.

Найкращим програмним забезпеченням для персоналу буде те, яке буде наділено елементами універсальності. Щоб можна було додавати функції при необхідності, здійснювати переробку робочих процесів та

збільшувати облік записів співробітників, що допомагає ефективніше керувати зростанням.

Ключовими рисами програмного забезпечення є: легка аналітика працівників; управління продуктивністю; можливість планування; здійснення оплати праці; користування мобільним додатком.

1. **jSolutions** - це хмарна система для автоматизації управлінських та облікових завдань підприємств та ресторанів. jSolutions дозволяє не лише повністю автоматизувати бізнес-процеси, а й мінімізувати витрати на користування системою.

Ключовими рисами **jSolutions** є: широкий спектр налаштувань; залучення співробітників; оплата праці; база даних щодо відповідності персоналу; проста аналітика.

Отже, розрахуємо приблизну вартість впровадження програмних забезпечень для ресторану «Сушия» на 175 місць (ресторан на два зала – 70 та 30 місць, (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Вартість програмного забезпечення ресторану «Сушия, м. Київ**

<i>Найменування програмного забезпечення</i>	<i>Кількість, шт.</i>	<i>Вартість однієї одиниці, дол. США</i>
<i>BambooHR</i>	1	500
<i>Kronos</i>	1	800
<i>jSolutions</i>	1	700

Таким чином, відповідно до розрахунків, впровадження будь-якої системи автоматизації для даного ресторану буде коштуватиме не більш ніж 800 дол. США.

Отже, запропоновані заходи підвищать продуктивність праці на 14,3%, створить нормальний соціально – психологічний клімат в колективі, що сприятиме досягненню поставлених цілей ресторану та постійному його розвитку.



Запропоновані заходи дозволять:

- а) зменшити плинність кадрів через не фаховість, і відповідно додаткових адміністративних витрат на підбір персоналу (зменшення собівартості) – на 9,4 %;
- б) зменшити витрати на перекваліфікацію (зменшення собівартості) – 10,8 %;
- в) підвищивши мотивацію праці, зменшити час обслуговування одного клієнта, і як наслідок збільшити пропускну здатність залу на 19 %.

Управління персоналом ресторану є важливим, оскільки ефективне управління допомагає команді працювати злагоджено та ефективно, навіть у складних і швидких умовах, типових для ресторанної індустрії. Розуміння того, які стилі управління мотивують ваш персонал добре виконувати свою роботу, може допомогти вам покращити спілкування, забезпечити якісну роботу та, зрештою, забезпечити найкращий досвід для споживачів. Маючи таку кількість ролей, компетентний менеджер допомагає персоналу реагувати на такі ситуації, як поспіх або нестача персоналу, без шкоди для обслуговування споживачів.

## ВИСНОВКИ

За результатами написаної даної роботи на тему, можна зробити наступні висновки:

1. Розглянуто теоретичні основи методів розвитку персоналу ресторану.

Ресторанні заклади користуються великим попитом в Україні та у всьому світі. Для ресторанного бізнесу введення інновацій є необхідним та важливим елементом, що сформує бізнес-моделі та в свою чергу вплине на прибуток ресторану. Втілення нових унікальних технологій, які розробляються у світі, підвищать організаційну та виробничу ефективність, сформує конкурентні переваги та сприятимуть задоволенню зростаючих потреб споживача. Варто зазначити, що висококий рівень обслуговування, атмосфери та якості страв і напоїв, можливий лише за рахунок впровадження інноваційних технологій для розвитку персоналу сервісних служб ресторану.

Класифікують інноваційні технології на: базисні (радикальні) інновації – це такі інновації, що характеризуються фундаментальними науковими досягненнями; вторинні (поліпшуючі, інтегруючі) інновації - використання раніше накопичених і перевірених у світовій практиці наукових досягнень (знань, технологій, обладнання та ін.); псевдоінновації - це інновації, які доповнюють базисні та вторинні, що передбачають незначні відмінності параметрів продукції, що виникають у результаті суспільних настроїв, моди, реклами, а не НТП.

Серед інноваційних технологій, які наразі широко використовуються сервісними службами ресторанів виділяють наступні: можливість бронювання столу в ресторані в режимі online, забезпечення Wi-fi зоною, використання HR – програмного забезпечення, наявність QR-коду та електронного меню у ресторанному закладі, вивішування при вході в



ресторан меню у ресторанних, використання аудіо-візуальних дисплеї, забезпечення вмонтованими розетками з перехідниками до різних гаджетів.

До того ж виділяють організаційні та продуктові інновації: використання креативної подачі страв, формування оригінальної концепції ресторанного закладу, виготовлення страв з еко-продукції.

2. Проаналізовано практичні аспекти застосування інформаційних технологій розвитку персоналу сервісних служб ресторану «Сушия» м. Київ.

Сушия є підприємством, що займається ресторанною діяльністю. Даний ресторан є франшизою та розташований за адресою: Україна, м. Київ, вул. Червоноармійська/Басейна 1-3/2. Франшиза заснована 12.12.2014 р.

«Сушия» використовує інноваційні технології для розвитку сервісної служби свого ресторану, серед них такі: бронювання столу в ресторані в режимі online, через сервіс Eatsmart.ua; ресторан забезпечує своїх відвідувачів Wi-fi зоною; в даному закладі пропонується електронне меню, яке можна оглянути за допомогою використання QR-коду, або ж подивившись меню на сайті; використовує аудіо-візуальний дисплей, через який відбувається трансляція музичних кліпів, новин; забезпечення вмонтованими розетками з перехідниками до різних гаджетів; використання HR – програмне забезпечення Waiterio POS, яке допомагає керувати замовленнями ресторану.

3. Запропоновано напрями удосконалення інформаційних технологій розвитку персоналу сервісних служб ресторану «Сушия» м. Київ.

Програмне забезпечення для персоналу є цифровим рішенням для управління щоденними завданнями та процесами ресторану. Ресторану «Сушия» пропонується вибрати та перейти на новіше більш краще HR – програмне забезпечення. Менеджер ресторану «Сушия» повинен зважити всі за і проти та вибрати програмне забезпечення.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Господарський Кодекс України: Закон України // (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.
2. Про підприємництво: Закон України // (Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, № 14, ст.168.
3. Винагородський М. Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М. Д. Винагородський. – К.: Центр навчальної літератури, 2020, - 510 с.
4. Влащенко Н.М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі: навч. посіб. / Н. М. Влащенко; Харків. нац. ун-т міськ. госпва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 373 с.
5. Довгань Л.Є. Праця керівника або практичний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л.Є. Довгань . – К.: ЕксОб, 2018. – 384 с.
6. Коваль З. О. Підприємництво і менеджмент \: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / З. О. Коваль, О. І. Тивончук. – Львів, 2019. – 172 с.
7. Костишина Т.А. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку: підручник / Т. А. Костишина, В.П.Писаренко, О.О. Нестуля. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2017. – 604 с
8. Краснокутська Н.С. Менеджмент: навч.посіб./ Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
9. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – Київ: —Знання. КОО, 2016. – 556с.
10. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підруч. / О.Є. Кузьмін. – К.: Академвидав, 2019. – 416 с.



11. Ладонько, Л. С. Менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. / Л. С. Ладонько, О. В. Михайловська, Н. В. Філіпова. – Київ : Кондор, 2018. – 266 с.
12. Литвиненко Т.К. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу: навч. посіб. / Т.К. Литвиненко. Київ: Кондор, 2017. 215с.
13. Мазаракі А.А., Мельниченко С.В. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.2 : Ресторани / за ред. А.А. Мазаракі; авт.: А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко та ін. – Київ: КНТЕУ, 2017. – 311 с.
14. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.П. Міщенко. – К.: ЦУЛ, 2019. - 336 с.
15. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Нечаюк, 3-є видання. - К.: Центр навчальної літератури, 2019. - 344 с.
16. Осовська, Г.В. Менеджмент: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 4-те вид., переробл. і допов. – Київ : Кондор, 2018. – 562 с.
17. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2017. – 196с.
18. Охріменко А.Г. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ А.Г. Охріменко. – К.: ЦУЛ, 2016. – 130 с.
19. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
20. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум : навч. посіб. Х.: ХДУХТ, 2018. – 188 с.
21. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О.Д. Сердюк – К.: Професіонал, 2019. – 432 с.

22. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Кондор, 2017. – 416 с.
23. Тарнавська Н.П., Менеджмент: теорія та практика: підруч. для вузів. для студ. вищ. навч. закл. / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. – Т.: Карт-бланш, 2018. – 490 с.
24. Туленков М.В. Вступ до теорії і практики менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ М.В. Туленков. – Київ: МАУП, 2015. – 196с.
25. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підруч. / Ф.І. Хміль. -К.: Академвидав, 2017. – 608 с.
26. Шегда А.В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ А.В. Шегда. – Київ: «Знання», 2017. – 204с.
27. Щокін Г. В. Сучасний менеджмент: підруч. / Г. В. Щокін. – Київ: МЗУУП, 2016. – 344с.
28. Власний сайт ресторану «В. Піано-Україна». – Режим доступу: <https://ua.variano.com/uk/home/>
29. Сторінка Instagram ресторану «В. Піано-Україна». – Режим доступу: <https://instagram.com/variano.ukraine?igshid=rdk6lz8rafuz>



## ДОДАТКИ

## Додаток А

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25  
«Спрощена фінансова звітність»  
(пункт 5 розділу 1)

Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
		2020	01	01
Підприємство	<u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Сушия»</u>	38242150		
Територія	<u>КИЇВ</u>	6510400000		
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	120		
Вид економічної діяльності	<u>Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування</u>	56.10		
Середня кількість працівників, осіб	<u>49</u>			
Адреса, телефон	<u>вулиця Здолбунівська, будинок 7 Д, корпус 3, м. КИЇВ</u>	<u>0675248595</u>		
Одиниця виміру:	<u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			

1. Баланс на 31.12.2020 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			

Основні засоби	1010	6357,6	6200,2
первісна вартість	1011	8001,0	8001,0
знос	1012	(1634,4)	(1800,8)
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>6357,6</b>	<b>6200,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	580,8	580,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	355,3	317,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>157,6</b>	<b>196,9</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>7293,7</b>	<b>7098,1</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	292,3	2922,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-225,9	-2510,2
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>669,4</b>	<b>412,1</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
товари, роботи, послуги	1615	37,8	69,1
розрахунками з бюджетом	1620	2,7	5,3
розрахунками зі страхування	1625	0,6	0,9
розрахунками з оплати праці	1630	4,5	2,2
Інші поточні зобов'язання	1690	6578,7	6608,5
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>6624,3</b>	<b>6686,0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>7293,7</b>	<b>7098,1</b>



## 2. Звіт про фінансові результати

За Рік 2020 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	755,1	605,9
Інші доходи	2160	0,3	-
Разом доходи (2000+ 2120 +2240)	2280	755,4	605,9
Собівартість реалізованої (продукції товарів, робіт, послуг)	2050	-	-
Інші витрати	2165	(497,6)	(483,1)
<b>Разом витрати ( 2050 +2165)</b>	<b>2285</b>	497,6	483,1
Фінансовий результат до оподаткування ( 2280- 2285 )	2290	257,8	122,8
Податок на прибуток	2300	(46,4)	(22,1)
<b>Чистий прибуток (збиток) ( 2290 -2300 )</b>	<b>2350</b>	211,4	100,7

Керівник

(підпис)

Меркулов Костянтин Володимирович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Робакідзе Анжела Анатоліївна

(ініціали, прізвище)

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25  
«Спрощена фінансова звітність»  
(пункт 5 розділу 1)

Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
2021	01	01	
Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Сушия»</u>		38242150	
Територія <u>КИЇВ</u>	за ЄДРПОУ		
—	за КОАТУУ	6510400000	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	120	
<u>Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування</u>	за КВЕД	56.10	
Вид економічної діяльності			
Середня кількість працівників, осіб <u>51</u>			
Адреса, телефон <u>вулиця Здолбунівська, будинок 7 Д, корпус 3.м. КИЇВ</u>	<u>0675248595</u>		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			

**1. Баланс на 31.12. 2021 р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД

801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Основні засоби	1010	6200,2	



			6042,9
первісна вартість	1011	8001	8001
знос	1012	(1800,8)	(1958,1)
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>6200,2</b>	<b>6042,9</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	580,8	580,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	317,1	212,9
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	0,3
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>897,9</b>	<b>794</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>7098,1</b>	<b>6836,9</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2922,3	2922,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2510,2	-2710,9
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>412,1</b>	<b>211,4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
		-	-
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
товари, роботи, послуги	1615	69,1	25
розрахунками з бюджетом	1620	5,3	8,2
розрахунками зі страхування	1625	0,9	1,4
розрахунками з оплати праці	1630	2,2	4,4
Інші поточні зобов'язання	1690	6608,5	6586,5
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>6686</b>	<b>6625,5</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>7098,1</b>	<b>6836,9</b>

## 2. Звіт про фінансові результати

За Рік 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	743,2	755,1
Інші доходи	2160	<b>0,3</b>	-
Разом доходи (2000+ 2120 +2240)	2280	743,2	755,1
Собівартість реалізованої (продукції товарів, робіт, послуг)	2050	-	-
Інші витрати	2165	(542,5)	(497,9)
<b>Разом витрати ( 2050 +2165)</b>	<b>2285</b>	<b>(542,5)</b>	<b>(497,9)</b>
Фінансовий результат до оподаткування ( 2280- 2285 )	2290	200,7	257,2
Податок на прибуток	2300	(36,1)	(46,3)
<b>Чистий прибуток (збиток) ( 2290 -2300 )</b>	<b>2350</b>	<b>164,6</b>	<b>210,9</b>

Керівник

(підпис)

Меркулов Костянтин Володимирович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Робакідзе Анжела Анатоліївна

(ініціали, прізвище)



Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25  
«Спрощена фінансова звітність»  
(пункт 5 розділу 1)

Дата (рік, місяць, число)		КОДИ		
2022	01	01		
Товариство з обмеженою відповідальністю «Сушия»		38242150		
Підприємство	_____	за ЄДРПОУ		
Територія	_____	за КОАТУУ	6510400000	
_____	_____	за КОПФГ	120	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КВЕД	56.10	
_____	_____	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування		
Вид економічної діяльності	_____			
Середня кількість працівників, осіб	53	_____		
Адреса, телефон	вулиця Здолбунівська, будинок 7 Д, корпус 3.м. КИЇВ	0675248595		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			

1. Баланс на 31.12.22 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

801007

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Основні засоби	1010	6042,9	5885,5
первісна вартість	1011	8001	8001,0
знос	1012	(1958,1)	(2115,5)
Інші необоротні активи	1090	—	—
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>6042,9</b>	<b>5885,5</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			

Запаси	1100	580,8	580,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	212,9	222,7
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	4,4
Інші оборотні активи	1190	0,3	0,1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>794</b>	<b>808</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>7293,7</b>	<b>7098,1</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32,8	32,8
Додатковий капітал	1410	2889,5	2889,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2710,9	-2741,5
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>211,4</b>	<b>180,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
товари, роботи, послуги	1615	25	45,4
розрахунками з бюджетом	1620	8,2	0,7
розрахунками зі страхування	1625	1,4	-
розрахунками з оплати праці	1630	4,4	4
Інші поточні зобов'язання	1690	6586,5	6462,6
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>6625,5</b>	<b>6512,7</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6836,9</b>	<b>6693,5</b>



**2. Звіт про фінансові результати**  
**За Рік 2022 р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД

801007

Стаття 1	Код рядка 2	За звітний період 3	За аналогічний період попереднього року 4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	<b>780, 7</b>	<b>743, 2</b>
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000+ 2120 +2240)	2280	<b>780, 7</b>	<b>743, 2</b>
Собівартість реалізованої (продукції товарів, робіт, послуг)	2050	-	-
Інші витрати	2165	(560, 2)	(542, 5)
<b>Разом витрати ( 2050 +2165)</b>	<b>2285</b>	560, 2	542, 5
Фінансовий результат до оподаткування ( 2280- 2285 )	2290	220,5	200,7
Податок на прибуток	2300	(39, 69)	<b>( 36, 1 )</b>
<b>Чистий прибуток (збиток) ( 2290 -2300 )</b>	<b>2350</b>	<b>180, 81</b>	<b>164, 6</b>

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

Меркулов Костянтин Володимирович

\_\_\_\_\_

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

Робакідзе Анжела Анатоліївна

\_\_\_\_\_

(ініціали, прізвище)