

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра готельно – ресторанної справи та організації бізнесу

Кваліфікаційна наукова  
Праця на правах рукопису

ЛОЙКО Аліна Сергіївна

УДК 005.95:640.432(477.43)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАННОГО ЗАКЛАДУ В  
СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ГАВАНЬ»  
М.СЛАВУТА ШЕПЕТОВСЬКОГО РАЙОНУ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ  
ОБЛАСТІ )**

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»  
Галузь знань – 24 «Сфера обслуговування»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Лойко А.С

Науковий керівник: Банєва Ірина Олексіївна, доктор економічних наук,  
професор

Завідувач кафедри: Червен Іван Іванович, доктор економічних наук,  
професор

## ЗМІСТ

<b>АНОТАЦІЯ</b> .....	3
<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАННОГО ЗАКЛАДУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b> .....	10
1.1 Сутність та особливості управління персоналом .....	10
1.2 Принципи і методи управління персоналом в закладах ресторанного господарства .....	18
1.3 Проблеми управління персоналом в закладах ресторанного господарства в сучасних умовах .....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ «ГАВАНЬ» М. СЛАВУТА</b> .....	25
2.1 Загальна характеристика діяльності ресторану «Гавань» .....	25
2.2 Склад та структура персоналу ресторану.....	32
2.3 Оцінка ефективності управління персоналом ресторану «Гавань»	39
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ В РЕСТОРАНІ «ГАВАНЬ» М. СЛАВУТА</b> .....	42
3.1 Пропозиції щодо вирішення проблемних питань управління персоналом.....	42
3.2 Організаційні заходи щодо удосконалення управління персоналом в ресторані «Гавань».....	49
3.3. Рекомендації для формування управлінської команди в ресторані «Гавань» .....	57
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	60
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	63
<b>ДОДАТКИ</b> .....	70

## АНОТАЦІЯ

*Лойко А. С.* Управління персоналом ресторанного закладу в сучасних умовах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Миколаївський національний аграрний університет, Миколаїв, 2023.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління персоналом ресторанного закладу, а також розроблено рекомендації щодо удосконалення кадрової політики як основи успішного управління персоналом. Дослідження було проведено на прикладі ресторану «Гавань» м. Славути Шепетовського району Хмельницької області.

У першому розділі даної кваліфікаційної роботи було здійснено вивчення теоретичних аспектів управління персоналом на підприємстві. Була розглянута сутність та особливості управління персоналом підприємства, розглянуті принципи і методи управління персоналом на підприємстві, а також охарактеризовані основні проблеми управління персоналом на підприємстві.

У другому розділі даної кваліфікаційної роботи був проведений аналіз системи управління персоналом ресторану «Гавань» в м. Славути. Для цього в роботі спочатку була наведена загальна характеристика діяльності ресторану «Гавань», далі було проаналізовано склад та структуру ресторану «Гавань», а також була надана оцінка ефективності управління персоналом в ресторані.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи були розроблені шляхи удосконалення управління персоналом в сучасних умовах в ресторані «Гавань» м. Славути. При цьому були надані пропозиції щодо вирішення проблемних питань управління персоналом, обґрунтувати організаційні заходи щодо удосконалення управління персоналом в ресторані «Гавань».

Наостанок були надані рекомендації для формування управлінської команди в ресторані «Гавань».

Проаналізувавши отримані дані, можна прийти до висновку, що рівень управління персоналом ресторану «Гавань», на думку керівництва, досить високий. Зробивши висновок, керівництву необхідно і надалі впроваджувати нові більш ефективні напрямки мотивації персоналу та удосконалення корпоративного управління, реалізація яких підвищить рівень ефективності управління рестораном до оптимального.

За рахунок реалізації запропонованих заходів очікується досягнення позитивного соціального та економічного ефекту. Важливими нематеріальними результатами можуть стати поліпшення якості обслуговування клієнтів, процесу адаптації, зміцнення морального клімату в колективі.

Результати дослідження доповідалися на міжнародних та всеукраїнських конференціях за результатами яких було опубліковані тези с загальним обсягом 0.6 умовних друкованих аркушів

Кваліфікаційна робота викладена на 70 сторінках, містить 19 таблиць, 3 рисунки, список літератури із 62 джерел.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, персонал-менеджмент, ефективність, професійний розвиток, навчання, мотивація

#### ANNOTATION

Loiko A. S. Personnel management of a restaurant establishment in modern conditions. – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

Work for a bachelor's degree in specialty 241 «Hotel and restaurant business». – Nikolaev National Agrarian University, Nikolaev, 2023.

In the qualification work, the theoretical foundations of Personnel Management of a restaurant institution are studied, as well as recommendations for improving personnel policy as the basis for successful Personnel Management are

developed. The study was conducted on the example of the restaurant «Gavan» in Slavuta, Shepetovsky district, Khmelnytsky region.

In the first chapter of this qualification work, the theoretical aspects of Personnel Management at the enterprise were studied. The essence and features of Personnel Management of the enterprise were considered, the principles and methods of Personnel Management at the enterprise were considered, and the main problems of Personnel Management at the enterprise were characterized.

In the second chapter of this Qualification Work, an analysis of the Personnel Management System of the «Gavan» restaurant in Slavuta was carried out. To do this, the paper first gave a general description of the activities of the «Gavan» restaurant, then analyzed the composition and structure of the «Gavan» restaurant, and also evaluated the effectiveness of Personnel Management in the restaurant.

In the third section of the Qualification Work, ways to improve Personnel Management in modern conditions in the «Gavan» restaurant in Slavuta were developed. At the same time, proposals were made to solve problematic issues of Personnel Management, justify organizational measures to improve Personnel Management in the «Gavan» restaurant. Finally, recommendations were given for forming a management team in the «Gavan» restaurant.

After analyzing the data used, we can conclude that the level of Personnel Management of the «Gavan» restaurant, according to the management, is quite high. Having concluded, the management needs to continue to introduce new and more effective areas of staff motivation and improvement of corporate governance, the implementation of which will increase the level of efficiency of restaurant management to optimal.

A positive social and economic effect is expected to be achieved through the implementation of the proposed measures. Important intangible results can be improving the quality of customer service, the adaptation process, and strengthening the moral climate in the team.

The results of the study were presented at international and all-Ukrainian conferences, as a result of which theses were published with a total volume of 0.6 conditional printed sheets

The qualification work is presented on 70 pages, contains 19 tables, 3 figures, a list of references from 62 sources.

Keywords: personnel, Personnel Management, Personnel Management, Efficiency, professional development, training, motivation.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Широко відомим фактом є те, що успішна діяльність будь-якої компанії багато в чому залежить від її персоналу. Це підтверджується бурхливим розвитком і активним поширенням такої науки, як управління персоналом. Для держав з розвиненою ринковою економікою вивчення теорії і практики управління персоналом є не тільки найважливішим складовим елементом процесу підготовки керівників будь-якого рівня, але також і невід'ємною частиною системи вищої освіти.

Останнім часом управління персоналом набуває особливого значення, так як сучасні готельно-ресторанні підприємства, які активно діють в постійно мінливому середовищі, орієнтовані на високу якість послуг, все більшою мірою залежать від людського фактора. Процвітаючі готельні та ресторани підприємства вкладають великі кошти в розвиток трудових ресурсів, розглядаючи їх не як витрати, а як свої активи. Саме людський капітал забезпечує конкурентоспроможність та економічну ефективність підприємств сфери гостинності.

На даний момент наявність професійного кадрового ядра стає перевагою будь-якого готельно-ресторанного підприємства, оскільки пристосуватися до змін в ринковому середовищі може тільки творчий, орієнтований на розвиток персонал. У свою чергу, ця обставина різко підвищує вимоги до всієї кадрової роботи в готелях та ресторанах. Керівникам необхідно гнучко переходити від сформованих професійних стереотипів – адміністратора та управлінця, до принципово нових ролей – стратега і підприємця.

Орієнтація на управління людськими ресурсами змінює завдання, функції та структуру служби управління підприємства. Найважливішими функціями управління персоналом у зв'язку зі збільшеною роллю людського фактора стають його розвиток, а не просто приведення чисельного складу працівників у відповідність з наявністю робочих місць; формування

внутрішньої мотивації та корпоративної культури, яка може стати сильним мотивуючим фактором.

Уміння грамотно застосувати для дослідження систем управління персоналом всі можливості складається з теоретичних знань і практичних навичок. З метою вирішення проблем формування концепцій управління персоналом підприємства значний науковий інтерес являють собою праці таких вчених, як М. М. Буднік, Є. Ю. Гетманова [7], М. Г. Ведернікова [9], О. А. Гавриш [11], О. В. Григор'євої [14], М. В. Кармінської-Білобрової [21], Г. Р. Копця [24], Т. А. Костунець [26], М. М. Мороз [38], О. В. Новікової [43], О. П. Третьяк [56] тощо.

**Метою** кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних основ управління персоналом ресторанного закладу, а також розробка рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики як основи успішного управління персоналом.

Відповідно до поставленої мети визначені такі **завдання** дослідження:

- Розглянути сутність та особливості управління персоналом;
- Роздивитися принципи і методи управління персоналом в закладах ресторанного господарства;
- З'ясувати проблеми управління персоналом закладах ресторанного господарства в сучасних умовах;
- Проаналізувати систему управління персоналом ресторану «Гавань» м. Славута;
- Оцінити ефективність управління персоналом в ресторані;
- Обґрунтувати напрями удосконалення управління персоналом в сучасних умовах в ресторані «Гавань».

**Об'єктом** дослідження є процес управління персоналом закладу ресторанного господарства.

**Предметом** дослідження є система управління персоналом ресторанного закладу в сучасних умовах.



**Інформаційну базу** дослідження складають праці вітчизняних і зарубіжних вчених, практичний досвід в даній області. Вивчення проблеми ґрунтувалося на використанні методології наукового пізнання проблем стратегічного маркетингового управління, застосуванні загальнонаукових методів дослідження, методів техніко-економічного, логічного аналізу. Для вирішення поставлених завдань також використовувалися наступні статистичні методи: класифікація; факторний аналіз; прогнозування; табличний; графічний та інші.

Інформаційною базою дослідження в даній роботі слугували законодавчі та нормативні акти, вітчизняні та закордонні видання, матеріали періодичного друку, Інтернет-джерела та статистичні дані діяльності ресторану «Гавань» м. Славута.

**Практичне значення отриманих результатів.** Результати дослідження доповідалися на міжнародних та всеукраїнських конференціях за результатами яких було опубліковані тези загальним обсягом 0.6 ум. др. арк.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, анотації, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок. Робота містить 19 таблиць, 3 рисунки, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 62 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАННОГО ЗАКЛАДУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### 1.1 Сутність та особливості управління персоналом

В умовах сучасної ринкової економіки діяльність будь-якого підприємства включає в себе постійний систематичний аналіз і оцінку ефективності використання ресурсів, в тому числі ефективність функціонування системи управління персоналом.

Одним з найважливіших факторів функціонування і розвитку підприємства на сучасному етапі розвитку є ефективне управління персоналом. Ефективність діяльності будь-якої компанії залежить від того, як керівництво може організувати і керувати кадрами, від її кадрового потенціалу, здатності менеджменту забезпечувати функціонування і розвиток системи управління. Персонал компанії або «людський ресурс» в сучасних умовах виступає як стратегічний резерв для функціонування даної компанії.

Управління персоналом або персонал-менеджмент (human resources management, HRM, HR) – область знань і практичної діяльності, що спрямована на забезпечення роботи організації персоналом, який буде здатний виконувати покладені на нього трудові функції, і оптимальне його використання. Управління персоналом підприємства є невід’ємною частиною якісних систем управління [9].

Діяльність з управління персоналом – цілеспрямований вплив на людську складову організації, орієнтований на приведення можливостей персоналу у відповідність з цілями, стратегією, умовами розвитку організації. Управляти підприємством означає оптимально розподіляти цілі і завдання між структурними підрозділами (службами, змінами, бригадами і т.д.) і кожним окремим працівником підприємства.

Сутністю системи управління персоналом є системний, організований і планомірний вплив на процеси формування, розподілу, а також перерозподілу трудових ресурсів на підприємстві, спрямований на створення ефективних умов для використання трудових якостей працівників, всебічного розвитку персоналу, для грамотного і доцільного забезпечення функціонування підприємства, для досягнення найкращих фінансових та економічних результатів діяльності підприємства.

Завданнями системи управління персоналом є:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, зацікавленими в роботі;
  - раціональне використання праці персоналу, з урахуванням майстерності та кваліфікації; задоволеність співробітників своєю працею;
  - створення сприятливої атмосфери на підприємстві;
  - можливість кар'єрного росту співробітників;
  - підвищення кваліфікації для досягнення найкращих результатів у праці;
  - створення сприятливих умов праці;
  - підвищення активності працівників і підняття ініціативності у праці
- [38].

Головною метою системи управління персоналом є своєчасне забезпечення підприємства кадрами, їх грамотне функціональне використання, розвиток професійних якостей працівників, їх соціальне забезпечення.

Існує багато функцій системи управління персоналом: планування, управління наймом, навчання та розвиток, управління мотивацією, інформаційне та правове забезпечення, дотримання норм умов праці, лінійне керівництво та інші. Система управління персоналом формується таким чином, щоб було можливо реалізувати всі функції управління кадрами підприємства. В систему управління персоналом входить зазвичай

підсистема загального лінійного керівництва, функціональні підсистеми, які спеціалізуються на виконанні функцій: планування, маркетингу персоналу; обліку та найму персоналу; розвитку та навчання персоналу; мотивації до праці персоналу підприємства; соціального розвитку організації; розвитку організаційної структури; правового та інформаційного забезпечення та інші. Крім того, в підсистему загального і лінійного керівництва входить управління виробничими підрозділами [12].

Підсистема планування та маркетингу персоналу включає функції, пов'язані з розробкою кадрової політики та стратегій управління кадрами, а також функції, спрямовані на аналіз потенціалу персоналу і ринку праці в цілому, організацію планування діючих кадрів, планування та подальше прогнозування існуючої потреби в новому і нинішньому персоналі.

Стратегію розвитку організації в цілому забезпечує підсистема найму та відбору персоналу. Майбутній розвиток підприємства залежить від якісного найму та відбору персоналу, швидкої адаптації новоприйнятих працівників. Також сюди можна віднести професійну орієнтацію працівників, раціональне використання і розподіл персоналу по підрозділах в організації, управління зайнятістю, облік прийому, заохочення, переміщення, звільнення кожного співробітника.

Аналіз відносин і на його основі регулювання, як особистісних, так і групових трудових взаємин співробітників, управління конфліктами на виробництві, психологічна діагностика в сфері ділових взаємин, регулюється підсистемою управління трудовими відносинами.

Підсистема умов праці спрямована на дотримання певних вимог і правил в області охорони праці, навколишнього середовища, технічної естетики та ергономіки трудового процесу.

Навчанням, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, введенням на посаду та адаптацією працівників займається підсистема управління розвитком персоналу. Ця ж підсистема здійснює оцінку кандидатів на вакантні посади, проводить атестацію персоналу, організовує

раціоналізаторську і винахідницьку діяльність співробітників, службово-професійне просування працівників підприємства, організовує роботу з кадровим резервом.

Підсистема управління мотивацією і поведінкою персоналу пов'язана з управлінням мотивами поведінки працівників, нормуванням і тарифікацією процесу виробництва, розробкою систем заробітної плати співробітників, форм їх участі в капіталі і прибутку, організацією морально позитивного підкріплення персоналу у вигляді заохочень.

Підсистема управління соціальним розвитком займається організацією регламентованого громадського харчування, розвитком організаційної культури, фізичним вихованням працівників, забезпечує охорону відпочинку і здоров'я, соціальне страхування персоналу.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі можна зустріти різні трактування поняття «управління персоналом». Зокрема, відомий англійський економіст Майкл Армстронг зазначає, що управління персоналом – це «стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії»[1].

Дослідження праць українських учених, які присвячені питанням управління персоналом, виявляє, що всі вони використовують різні підходи до розуміння поняття «управління персоналом». Існує багато визначень терміну «управління персоналом» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Визначення сутності поняття «Управління персоналом»

Автор	Сутність поняття
Буднік М. М., Гетманова Є. Ю. [7]	Діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого робітника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації
Гетьман О. О., Білодід А. О. [12]	Розглядає кожного робітника як особистість і пропонує послуги з задоволенням індивідуальних потреб
Кармінська- Белоброва М. В. [21]	Система впливу на претендентів і робітників підприємства з метою підвищення ефективності їх використання
Михайліченко М. В.,	Сукупність всіх управлінських рішень і видів діяльності, які

Рудик Я. М. [36]	безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві або в установі
Мороз М. М. [38]	Цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами

Продовження таблиці 1.1

Автор	Сутність поняття
Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. [47]	Методи, процедури, прийоми впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх потенціалу для досягнення цілей організації
Третьяк О. П. [56]	Форма реалізації взаємодії та розвитку відносин управління, виражених в законах і принципах менеджменту, а також в меті, функціях, структурі, методах і процесі управління

Джерело: розроблено автором

В результаті аналізу різних тлумачень поняття «управління персоналом» можна сказати, що управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних дій, які спрямовані як на трудовий колектив в цілому, так і на окремого співробітника з метою задоволення потреб співробітників, таких, як раціональне використання фізичних і розумових здібностей, а також задоволення їх людських потреб, а також спрямовані на задоволення інтересів підприємства, а саме забезпечення ефективного функціонування персоналу та прибутковості роботи.

Основною метою управління персоналом є розвиток персоналу, особистісне і професійне зростання працівників, мобілізація їх ресурсів, а також досягнення певної якості персоналу, яке може забезпечити конкурентоспроможність і стратегічний розвиток підприємства [32].

Отже, система управління персоналом є основою менеджменту організації, оскільки реалізує основне завдання менеджменту – організацію діяльності. Ефективність менеджменту безпосередньо залежить від якості управління персоналом.

В теперішній час в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників українських виробничих підприємств будь-якої форми власності недооцінюють значення побудови системи управління персоналом для ефективного управління підприємством та підвищення продуктивності праці

співробітників. Для адаптації до умов ринку, який постійно розвивається, необхідно здійснити перехід від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом.

Традиційні системи управління були відповіддю на стандартну технологію і постійне зовнішнє середовище, в той час як нові системи управління персоналом – це реакція на швидкі зміни, на постійне вдосконалення технологій виробництва. Існують різні аспекти управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Порівняння систем управління персоналом в організаціях

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1. Орієнтування на оперативні питання	1. Орієнтування на стратегію
2. Орієнтування на стабільність	2. Орієнтування на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін умов зовнішнього середовища
3. Орієнтування на розвиток організації	3. Орієнтування на реалізацію і розвиток людського потенціалу
4. Максимальний поділ праці, прості і вузькі спеціальності	4. Оптимальне угруповання робіт, багатоаспектні спеціальності
5. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	5. Самоконтроль і самодисципліна
6. Пірамідальна і жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	6. Плоска і гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, що забезпечують ефективну взаємодію підрозділів і робітників
7. Автократичний стиль керівництва	7. Стиль керівництва орієнтований на зацікавленості всіх працівників в успіху організації в цілому
8. Розвиток конкуренції	8. Співпраця
9. Низька зацікавленість співробітника в успіху організації	9. Висока зацікавленість співробітника у загальному результаті організації
10. Діяльність тільки в інтересах організації та її підрозділу	10. Орієнтація на інтереси суспільства
11. Низька схильність до ризику	11. Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Джерело: розроблено автором

Графічно склад підсистем системи управління персоналом представлено на рис. 1.1.

Таким чином, система управління персоналу формується з взаємопов'язаних елементів: підсистеми органів управління персоналом;

функціональної та виконавської підсистеми; підсистеми інформаційно-комунікаційного забезпечення.





Рис. 1.1 – Склад підсистем системи управління

Джерело: розроблено автором

Систему управління персоналом в будь-якій компанії неможливо відокремити від системи управління підприємством в цілому, оскільки вона охоплює не тільки підрозділи, які займаються безпосередньою роботою з персоналом, а й керівників усіх організаційних рівнів підприємства. Тобто система управління персоналом є основним каркасом в системі управління організацією. Їй передує стратегія управління персоналом, яка безпосередньо має справу з рішеннями, реалізація яких призводить до істотного і тривалого впливу на зайнятість і розвиток людей в організації.

## **1.2 Принципи і методи управління персоналом в закладах ресторанного господарства**

Система управління персоналом закладу ресторанного господарства базується на основних принципах. Серед даних принципів можна виділити системність, демократичність, індивідуальність, інформативність, цілеспрямованість.

Принцип системності означає, що система управління персоналом представляє собою сукупність пов'язаних між собою елементів (підсистем), які взаємодіють один з одним шляхом використання різних методів і засобів, характерних безпосередньо для даного підприємства.

Принцип демократичності полягає у врахуванні думки кожного із співробітників ресторану при розгляді важливих питань діяльності всієї організації в цілому, впровадження нових технологій і підходів зі згоди персоналу закладу ресторанного господарства.

Індивідуальність полягає в застосуванні індивідуального підходу до системи мотивації та оплати праці для кожного працівника, з урахуванням його індивідуальних здібностей і особливостей.

Принцип інформативності полягає у використанні в ресторанному закладі сучасних інформаційних систем, що дозволяють збирати, обробляти і зберігати інформацію з метою підвищення оперативності прийняття рішень.

Цілеспрямованість полягає в наступному: загальна мета закладу ресторанного господарства може бути досягнута тільки шляхом визначення і досягнення цілей персоналу, при цьому враховуючи його власні інтереси [4].

Перераховані вище принципи можуть бути своєрідною основою для формування і вдосконалення системи управління персоналом будь-якого ресторану.

Ефективність роботи всієї системи управління персоналом, а також її складових підсистем, може бути визначена внеском кожної з підсистем в досягнення загальних цілей закладу ресторанного господарства. Повна оцінка якості і ефективності роботи системи управління персоналом передбачає проведення аналізу ефективності роботи кожної з підсистем на продуктивність, інтенсивність тощо. Конкретний перелік критеріїв для оцінки якості та ефективності системи управління персоналом може відрізнитися в ресторанному закладі і залежить від специфіки його діяльності, поставлених цілей і завдань [3].

Методи управління персоналом, з точки зору успішності закладу ресторанного господарства в бізнесі, займають важливу нішу в системі кадрової стратегії. Вони представляють собою способи впливу на персонал, здійснюють координацію діяльності персоналу з функціонуванням самого ресторанного закладу.

У процесі розвитку науки і практики вироблено три групи методів управління персоналом:

– адміністративні – характеризуються відповідністю їх правовим нормам, законам, актам і розпорядженням вищестоящих органів управління. Ці методи покликані мотивувати поведінку, дисципліну праці, культуру трудової діяльності, почуття обов'язку співробітників;

– економічні методи – працюють на основі економічного механізму управління, на їх основі здійснюється матеріальне стимулювання співробітників за результатами роботи колективу і фінансового стану закладу ресторанного господарства;

– соціально-психологічні методи – ґрунтуються на застосуванні механізму соціального управління, на використанні системи взаємовідносин, соціальних потреб тощо (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Класифікація методів управління персоналом

Група методів управління персоналом	Методи, що відносяться до відповідної групи	Характеристика методів
Адміністративні (організаційно-розпорядчі)	Затвердження адміністративних норм і правил, нормативно-правове регулювання, видання наказів, вказівок і розпоряджень, проведення інструктажів, затвердження методик і рекомендацій, розробка положень, посадових інструкцій, стандартів компанії, встановлення адміністративних санкцій, заохочень тощо	В основі цих методів лежить застосування влади і нормативне забезпечення трудової діяльності персоналу. Орієнтовані на почуття обов'язку працівників, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, прагнення працювати в певній організації. Мають прямий характер впливу і обов'язкове виконання наказу
Економічні	Фінансово-економічний аналіз, обґрунтування та планування, економічне стимулювання. Фінансування, мотивація трудової діяльності, заробітна плата, капіталовкладення, кредитування, ціноутворення. Участь у прибутках, капіталі і у власності, встановлення економічних норм і нормативів, страхування, оподаткування, встановлення матеріальних санкцій, заохочень тощо	Дані методи мають на увазі економічний вплив на персонал, передбачаючи свою окупність. Інвестування коштів у матеріальне стимулювання персоналу має віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи працівників
Соціально-психологічні	Соціально-психологічний аналіз і планування, створення робочої атмосфери, участь співробітників в управлінні, соціальне і моральне стимулювання, врахування культурних і духовних потреб, формування колективів, груп, створення нормального психологічного клімату, встановлення соціальних норм поведінки, розвиток ініціативи і відповідальності, встановлення	Ці методи засновані на законах психології та соціології. За допомогою цих методів відбувається управління кар'єрою кожного працівника, формується корпоративна культура на основі образу ідеального працівника, особистісні конфлікти мінімізовані, відбувається виявлення неформальних лідерів, за допомогою яких вирішуються

	моральних санкцій, заохочень тощо	виробничі конфлікти
--	-----------------------------------	---------------------

Джерело: розроблено автором

Всі ці методи управління персоналом закладу ресторанного господарства органічно пов'язані між собою і відіграють важливу роль у створенні ефективної системи управління персоналу. Ефективність застосування тих чи інших методів управління персоналом залежить від їх мотиваційної спрямованості, системності та наявності механізму їх реалізації, і передбачає управлінську роботу керівництва ресторану з пошуку та впровадження інноваційних сучасних методів управління персоналом в загальний комплекс методів управління персоналом.

Результативність у застосуванні сучасних методів управління персоналом ресторанного закладу будуть залежати від таких характеристик системи управління персоналом як:

- забезпечення свободи творчості та ініціативи, оцінки та підтримки, стимулювання, утвердження та розвитку в персоналі рушійної індивідуальності;
- розвиток колективізму, з'єднання інтересів кожного працівника з пріоритетами та цілями ресторану;
- забезпечення безпеки, дбайливого ставлення до персоналу, захисту від надмірно можливих перевантажень і стресових ситуацій при роботі з клієнтами підтримки максимальної інтенсивності, продуктивності і ефективності праці персоналу [14].

Тому метою удосконалення політики управління персоналом будь-якого закладу ресторанного бізнесу є забезпечення своєчасного оновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів, його розвитку відповідно до потреб компанії, вимогами чинного законодавства та станом ринку.

### **1.3 Проблеми управління персоналом в закладах ресторанного господарства в сучасних умовах**

В даний час складно уявити керівника, який би не усвідомлював ролі і значення співробітників свого закладу у вирішенні поставлених перед ними завдань. Не обладнання, технічна оснащеність, будівлі та споруди створюють найважливіші передумови діяльності закладу, а його співробітники. Методи управління персоналом в умовах посилення конкурентної боротьби стають головним фактором формування стійкої ефективної роботи закладу ресторанного господарства та його конкурентоспроможності.

Ефективне керівництво персоналом вимагає знання в самих різних галузях: менеджмент, психологія, стратегічне планування та інші. Важливо побудувати в компанії таку систему управління персоналом, яка допоможе вирішувати завдання цієї компанії і позбутися виникаючих проблем в управлінні персоналом [2].

На сьогоднішній день існує багато як теоретичних, так і практичних методів, які допомагають здійснювати правильне керівництво персоналом. Через наш менталітет, культуру та особливості національного сприйняття все те, що добре працює себе в інших країнах – Європі, Америці, – у нас не прижилося. У зв'язку з виникаючими проблемами в сфері управління персоналом з'являється ряд непорозумінь. На сьогоднішній день дотримання прав робітників в будь-якому закладі ресторанного господарства можуть грубо порушуватися. Однак в цьому винні не тільки в керівники даних закладів, а й самі працівники, які не завжди виконують свою роботу своєчасно і якісно.

Вище керівництво і співробітники не в повному обсязі розуміють соціальну роль закладу ресторанного господарства. Саме це нерозуміння заважає чітким і довготривалим цілям розвитку ресторану і веде в результаті цього до відсутності стратегії їх досягнення. Зіткнення інтересів соціальних груп, які часто за рахунок інших груп і всього суспільства бажають

поліпшити своє становище, відбувається через нерозуміння деякими членами суспільства своєї соціальної ролі.

Наступна група проблем в управлінні персоналом полягає в нерозумінні відмінностей між людськими та іншими ресурсами. Людські ресурси – це емоційно-осмислена реакція людини на зовнішній вплив [3]. Це пояснює реакцію персоналу на деякі методи управління. Тривала співпраця будь-якого закладу та його співробітників, здатність персоналу до самовдосконалення в процесі спільної роботи також є важливими особливостями людських ресурсів.

Третя група проблем – це відсутність належної уваги до персоналу з боку керівництва, їх мотивів поведінки, а також виявлення їх значущих потреб і проблем на той чи інший момент. Все це призводить до обману і незадоволеності очікувань персоналу [21].

Існування проблем і труднощів пояснюється ще й пасивною поведінкою працівників, пов'язаною з нерозвиненістю потреб і з мізерністю мотивації, які задовольняються в процесі роботи в закладі ресторанного господарства, а також має місце патерналістська свідомість, коли працівник звик отримувати все від держави і закладу, а не заробляти.

Зазначені проблеми говорять про те, що сучасні методи управління в закладу будь-якого бізнесу мають свої правила. Розглянуті вище обставини говорять про те, що в якості предмета кадрового менеджменту закладу ресторанного господарства виступає ефективність діяльності персоналу. Хороший керівник постарається виявити всі недоліки управління персоналом, запам'ятати їх, щоб більше їх не повторювати.

У процесах управління персоналом також є необхідність мислення і дій працівників з урахуванням потреб партнерів по ринку. Нову політику в даний час повністю поєднують з концепцією розвитку компанії. Ця політика орієнтації на тенденції та плани розвитку компанії і вона покликана враховувати:

- дострокове страхування компанії;

- збереження її незалежності;
- фінансування зростання;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого прибутку [38].

Таким чином, результати діяльності багатьох закладів ресторанного господарства і накопичений досвід їх роботи з кадрами показують, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності всього виробництва і конкурентоспроможності послуг. Проблеми в області управління кадрами і повсякчасна робота з персоналом, за оцінкою спеціалістів, в найближчій перспективі будуть постійно перебувати в центрі уваги керівництва. У майбутньому з розвитком науково-технічного прогресу зміст і умови праці набудуть більшого значення, аніж матеріальна зацікавленість



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ «ГАВАНЬ» М. СЛАВУТА

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ресторану «Гавань»

Ресторан «Гавань» знаходиться по вул. Гната Кузовкова, 3а в м. Славута Шепетовського району Хмельницької області. Це один з найкращих, затишних, закладів в самому центрі міста Славута, який гармонійно поєднав в собі респектабельність елітного відпочинку і вишуканий релакс. Це відмінне місце для любителів невимушеного спілкування і яскравих вражень. Ошатний, стильний інтер'єр і одночасно світла, вільна атмосфера, де хочеться розслабитися та відпочити.

Меню ресторану поєднує в собі кращі традиції української та європейської кухні. Тут вміло створюють кулінарну класику, додаючи при цьому нові та незабутні образи. Широкий асортимент напоїв, насичена винна карта і незабутній аромат кальянів, задовольняють найвибагливішого гурмана. Прекрасний настрій доповнює жива музика у супроводі кращих композицій.

Особливістю даного ресторану є його універсальність і загальнодоступність. Місією ресторану передбачено надання якісних послуг з ресторанного обслуговування в стилі аутентичного середземноморського ресторану. Ціновий сегмент ресторану – середній +. Стиль і оформлення – аутентичний середземноморський ресторан.

Загальну характеристику ресторану «Гавань» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 Загальна інформація про заклад ресторанного господарства

№	Ознаки	Характеристика
1	Назва підприємства	«Гавань»
2	Місце знаходження (юридична адреса)	м. Славута Шепетовського району Хмельницької області
3	Дата створення	2004 р.
4	Форма власності	приватна
6	Основна сфера діяльності	Послуги громадського харчування
8	Чисельність персоналу	20

9	Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна
10	Загальна місткість	120

Продовження таблиці 2.1

№	Ознаки	Характеристика
11	Кількість залів	2
12	Кухня ресторану	Українська, середземноморська

Джерело: складено автором за даними ресторану

Визначимо комплекс основних послуг та їх сервісу, який надається рестораном «Гавань» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 Комплекс основних послуг та їх сервісу у ресторані «Гавань»

Послуги, що надаються	Комплекс сервісу
1. Ділові обіди	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отримання калорій</li> <li>– Спокійна обстановка, відпочинок, спокійне спілкування</li> <li>– Інтер'єр</li> <li>– Якісна їжа</li> <li>– Чистота</li> <li>– Доступність</li> <li>– Різноманітність меню (не повторюється)</li> <li>– Тривалість (15-60 хвилин)</li> <li>– Близькість до роботи</li> <li>– Приємний персонал, ввічливість</li> <li>– Тепло / прохолода в залежності від пори року</li> <li>– Денне світло</li> <li>– Обід</li> <li>– Миттєве прибирання брудного посуду зі столу</li> </ul>
2. Святкова випічка на замовлення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливість замовлення заздалегідь по телефону або Інтернет</li> <li>– Якісна їжа</li> <li>– Приємний персонал</li> <li>– Своєчасна доставка</li> </ul>
3. Весілля за українським та європейським звичаями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Святкова обстановка</li> <li>– Інтер'єр в весільному стилі</li> <li>– Якісна їжа</li> <li>– Чистота</li> <li>– Доступність</li> <li>– Різноманітність меню української та європейської кухні</li> <li>– Приємний персонал, ввічливість</li> <li>– Тепло / прохолода в залежності від пори року</li> <li>– Жива музика</li> <li>– Миттєве прибирання брудного посуду зі столу</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.2

Послуги, що надаються	Комплекс сервісу
4. Корпоративні вечори	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Святкова обстановка</li> <li>– Організація корпоративного вечора</li> <li>– Інтер'єр в святковому стилі</li> <li>– Якісна їжа</li> <li>– Чистота</li> <li>– Доступність</li> <li>– Різноманітність меню кухні</li> <li>– Приємний персонал, ввічливість</li> <li>– Тепло / прохолода в залежності від пори року</li> <li>– Жива музика</li> <li>– Миттєве прибирання брудного посуду зі столу</li> </ul>
5. Святкування днів народження	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Святкова обстановка</li> <li>– Організація дня народження</li> <li>– Інтер'єр в святковому стилі</li> <li>– Якісна їжа</li> <li>– Чистота</li> <li>– Доступність</li> <li>– Різноманітність меню кухні</li> <li>– Приємний персонал, ввічливість</li> <li>– Тепло / прохолода в залежності від пори року</li> <li>– Жива музика</li> <li>– Миттєве прибирання брудного посуду зі столу</li> </ul>

Джерело: складено автором

Ресторан «Гавань» надає такі послуги як:

- фото і відео зйомка, монтаж відеофільму, пропонуються кваліфіковані спеціалісти для обслуговування відвідувачів, за помірними цінами та відмінною якістю;

- декорування приміщень, вибір по каталогу прикладів оформлення залів для урочистих банкетів;

- флористика;

- феєрверки;

- підготовка фотоальбомів;

– надання послуг ведучого/тамади, організацію вечорів, що театралізуються;

– надання послуг музикантів, танцювальних шоу-груп.

У функціональній організації ресторану «Гавань» передбачено наявність основного, додаткового і допоміжного простору. Основний простір характерний найбільшими розмірами та найтривалішим з-поміж інших перебуванням гостей, високим рівнем комфорту. До структури приміщень основного простору належать два зали ресторану. Додатковий простір підвищує загальний комфорт обслуговування, виконує рекреаційну функцію, зокрема це сходи, аванзал. Саме аванзал є невеликим за розміром приміщенням у громадській споруді, що виконує функцію зали очікування. Аванзал використовується для очікування вільних місць в залі ресторану, а також для зустрічі гостей закладу. В допоміжному просторі розташовані технічні засоби, які забезпечують комфортне середовище в основному та додатковому просторі й виробничий процес підприємств громадського призначення: холодний і гарячий цехи, санвузли, кладові тощо.

У здійсненні процесу обслуговування використані такі зони ресторану, як вестибюль з гардеробною, санвузли для гостей та два зали. Поелементну організацію процесу обслуговування в ресторані «Гавань» наведемо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 Поелементна організація процесу обслуговування в ресторані «Гавань»

Зона	Елемент процесу	Засоби забезпечення процесу		Учасники
		Просторові	Матеріально-технічні	
1	2	3	4	5
Первинного обслуговування	Надання попередніх послуг	– вестибюль – гардероб – санвузол	– стільці – столи – інше	Відвідувачі Гардеробник Прибиральник Адміністратор
Послуг харчування і відпочинку	Надання і споживання послуг харчування і відпочинку	– торгова зала – салон чайних церемоній	– меблі та обладнання – столовий посуд та набори – столова білизна	Адміністратор Офіціант Відвідувач

			– елементи інтер'єру	
--	--	--	----------------------	--

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Допоміжна	Забезпечення процесу обслуговування	– торгова зала – сервізна – бар – мийна посуду – приміщення офіціантів – адміністративні приміщення	– торговельно-технологічне устаткування – устаткування для організації дозвілля	Спеціаліст відповідного спрямування Споживач

Джерело: складено автором

Ресторан «Гавань» представлений двома залами – перший зал – це безпосередньо зал ресторану, другий зал – ресторан-бар. Ресторан розрахований на 120 місць, отже в залі передбачено 15 столиків на чотири особи та 5 столиків на трьох осіб.

Виробнича потужність підприємства задана кількістю місць у залі, тому кількість споживачів за день визначається за навантаженням залу.

Кількість споживачів за кожну годину роботи залу розраховуємо за формулою:

$$N_{\text{год}} = P \cdot 60 / t \cdot K_z, \quad (2.1)$$

де  $P$  – кількість місць в залі;

$t$  – тривалість посадки, хв.;

$60/t$  – кількість посадок за годину (оборотність місць за годину);

$K_z$  – коефіцієнт завантаження зали за даний час.

Орієнтовна тривалість відвідування споживачем закладу становить 70 хвилин. Відповідно наведемо динаміку попиту на 1 добу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Динаміка добової завантаженості в ресторані «Гавань»

Години роботи	Тривалість відвідування, хв	Оборотність місця за год, раз	Заповненість зали, частка	Кількість відвідувачів, осіб
10.00.-11.00.	40	1,5	0,22	24
11.00.-12.00.	40	1,5	0,47	50

12.00.-13.00.	30	2	0,24	25
13.00.-14.00.	30	2	0,29	30
14.00.-15.00.	60	1	0,59	60
15.00.-16.00.	60	1	0,62	65

Продовження таблиці 2.4

Години роботи	Тривалість відвідування, хв	Оборотність місяця за год, раз	Заповненість зали, частка	Кількість відвідувачів, осіб
16.00.-17.00.	70	0,85	0,67	70
17.00.-18.00.	70	0,85	0,62	65
18.00.-19.00.	60	1	0,67	70
19.00.-20.00.	90	0,67	0,67	70
20.00.-21.00.	90	0,67	1	105
21.00.-22.00.	90	0,67	0,86	90

Джерело: складено автором за даними ресторану

Отже, виходячи з даних табл. 2.4 можемо відзначити, що найбільша частка завантаженості закладу передбачена з 18.00. до 22.00, що пов'язано з тим, що найчастіше саме ввечері після робочого дня та домашніх справ, мешканці міста та його гості після екскурсій прагнуть відпочити у приємному закладі, яким є ресторан «Гавань».

Для визначення динамічності та інтенсивності розвитку ресторану «Гавань» проведемо аналіз окремих техніко-економічних показників його діяльності і представимо їх у табл. 2.5. Інформаційною базою дослідження є баланси та звіти про фінансові результати закладу за три останні роки. Показники балансу приведені на кінець кожного звітного періоду.

Таблиця 2.5 Основні показники роботи ресторану «Гавань»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2021/2019	
				+-	%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Товарообіг, тис. грн.	14306	14980	14880	-100	99,33	574	104,01
Собівартість товарів та послуг, тис. грн.	9298	9752	9791	39	100,4	493	105,30
Валовий прибуток, тис. грн.	5008	5228	5089	-139	97,34	81	101,62
Комерційні витрати, тис. грн.	140	113	98	-15	86,73	-42	70
Управлінські витрати, тис. грн.	220	242	158	-84	65,29	-62	71,82
Прибуток від продажів, тис. грн.	4648	4873	4833	-40	99,18	185	103,98
Інші доходи, тис. грн.	234	245	312	67	127,35	78	133,33

Інші витрати, тис. грн.	56	78	102	24	130,77	46	182,14
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	4358	4550	4419	-131	97,12	61	101,4

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Податок на прибуток, тис. грн.	872	910	884	-26	97,14	12	101,38
Чистий прибуток, тис. грн.	3486	3640	3535	-105	97,12	49	101,41
Рентабельність діяльності (прибуток від продажів/собівартість продукції), %	49,99	49,97	49,36	-0,61	x	-0,63	x
Рентабельність продажів (прибуток від продажів/обсяг реалізації продукції), %	32,49	32,53	32,48	-0,05	x	-0,01	x

Джерело: складено автором за даними ресторану

За даними табл. 2.5 видно, що за 2021 рік знизився товарообіг ресторану «Гавань», при цьому одночасно зросла собівартість за рахунок зростання цін на закуповувані товари. Підсумком стало зниження показників діяльності ресторану «Гавань» в 2021 році, також знизилися в режимі економії комерційні витрати. В цілому ж рентабельність знизилася незначно, тому шляхом нарощування товарообігу та економії витрат можна привести до того, що буде отримано зростання рентабельності і ресторан зможе отримати позитивну динаміку розвитку в 2023 році.

Ресторан «Гавань» є рестораном вищого класу. В таких ресторанах передбачено:

- вивіска світлова з елементами оформлення;
- оформлення залів і приміщень з використанням оригінальних декоративних елементів (зал ресторану прикрашено в традиційному середземноморському стилі);
- система вентиляції, що забезпечує допустимі параметри температури і вологості;
- меблі стандартні, відповідні інтер'єру приміщень;
- столи з поліефірним покриттям;

- крісла напівм'які в обідньому залі;
- металевий посуд і столові прилади з нержавіючої сталі;
- напівфарфоровий, фаянсовий посуд;
- скляний посуд без малюнка;
- скатертини фірмові білі або кольорові (допускається заміна індивідуальними серветками);
- серветки полотняні індивідуального користування;
- меню і преїскурант з емблемою підприємства національною та англійською мовами;
- обкладинка меню з емблемою ресторану або малюнком;
- різноманітний асортимент фірмових страв, виробів і напоїв складного приготування;
- широкий асортимент кондитерських виробів промислового виробництва, фруктів, вино-горілчаних, тютюнових виробів, фруктових і мінеральних вод;
- обслуговування офіціантами, барменами;
- наявність у обслуговуючого персоналу форменого одягу з емблемою або без і взуття;
- будь-які види музичного обслуговування (з використанням музичних автоматів, звуко-, відеовідтворювальної апаратури) [19].

## **2.2 Склад та структура персоналу ресторану**

Персонал підприємства – це сукупність працівників, об'єднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Управління персоналом здійснюється шляхом послідовної реалізації основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю.

Під персоналом маються на увазі всі співробітники підприємства, а також всі люди, зайняті в організації. До складу персоналу можуть входити



також власники підприємства, якщо вони виконують будь-які виробничі або управлінські функції. Загалом понятті, персонал – це всі співробітники, які числяться на підприємстві, які беруть безпосередню участь в діяльності і досягненні його цілей.

Ефективність роботи підприємства істотно залежить від організаційної структури управління. Тому організаційна структура повинна відповідати конкретному підприємству, його цілям і умовам, в яких здійснюється його функціонування та управління ним. Організаційна структура управління ресторану «Гавань» є досить простою, а саме використовується лінійна організаційна структура (рис. 2.1).

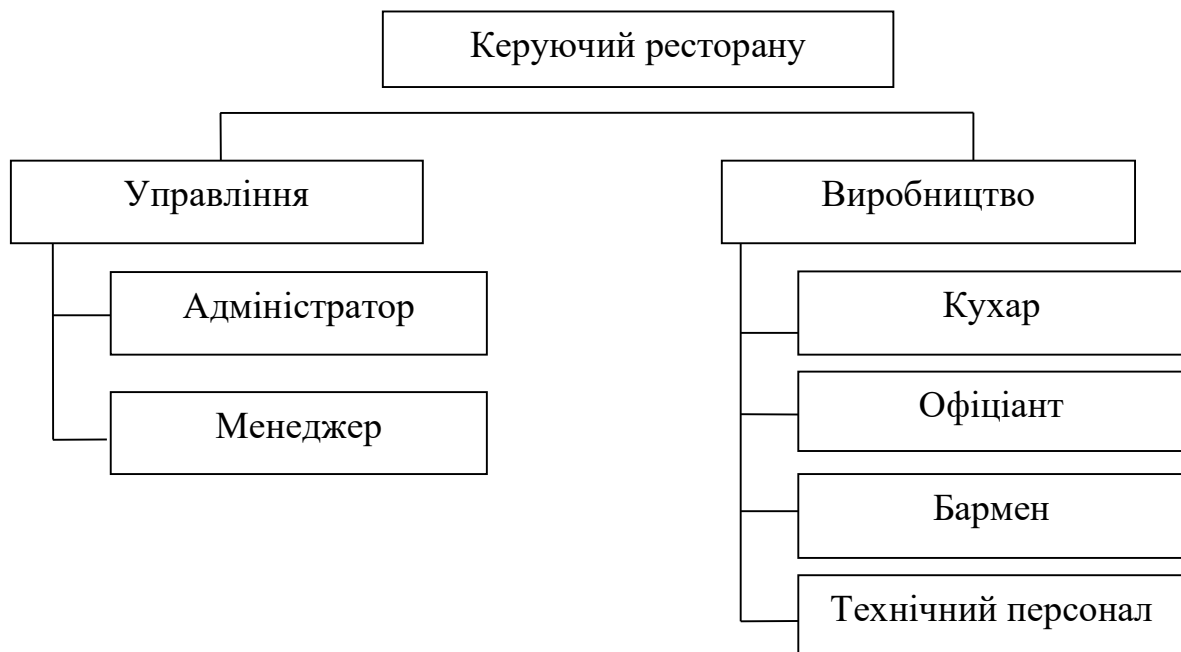


Рис. 2.1 – Організаційна структура ресторану «Гавань»

Джерело: складено автором

Перевагою цього виду структур для ресторану «Гавань» є те, що в організації присутні принципи єдиноначальності, тобто керівником зосереджується в своїх руках керівництво всіма підрозділами, в той же час ця структура проста і економічна.

Обслуговування відвідувачів ресторану «Гавань» здійснюється офіціантами IV розряду, більшість з них володіє іноземною мовою в межах розмовного мінімуму.

Чисельність співробітників ресторану «Гавань» і фонд заробітної плати в 2021 році представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 Чисельність співробітників ресторану «Гавань» і фонд заробітної плати в 2021 році

Посада	Кількість штатних одиниць, осіб	Ставка, грн./міс	Фонд оплати праці в рік на 1 особу	Фонд оплати праці в рік, грн
Бухгалтер	1	15000	180000	180000
Адміністратор	1	11000	132000	132000
Менеджер	1	9000	108000	108000
Бармен	2	7500	90000	180000
Кухар	6	7800	93600	561600
Офіціант	6	6400	76800	460800
Тех. персонал	3	6000	72000	216000
Всього	20	62700	752400	1504800

Джерело: складено автором за даними ресторану

Отже, загальна чисельність співробітників ресторану становить 20 осіб, а загальний фонд оплати праці ресторану «Гавань» в 2021 році склав 1504000 грн.

В ресторані створена лінійно-функціональна організаційна структура, яка поєднує позитивні якості лінійної та функціональної структур управління. Запроваджувана організаційна структура відрізняється значними перевагами, зокрема: чіткістю і простотою взаємовідносин між керівником та підлеглими; вузькою спеціалізацією здійснення функцій організації управління; швидкою практичною реалізацією управлінських рішень; можливістю негайного маневрування ресурсами.

Проаналізуємо показники чисельного складу персоналу ресторану «Гавань» та його динаміку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 Показники чисельного складу ресторану «Гавань»

Показник	Роки			Відхилення (+;-)		
	2019	2020	2021	2020/	2021/	2021/

				2019	2020	2019
1	2	3	4	5	6	7
Чисельність персоналу	25	20	20	5	-5	0
Прийняті працівники	7	1	3	-6	2	-4
Звільнені працівники	2	6	4	4	-2	2
Працівники із стажем більше 1 року	17	17	18	0	1	1

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,12	0,02	0,05	-0,10	0,04	-0,07
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,03	0,10	0,07	0,06	-0,03	0,03
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,16	0,11	0,12	-0,04	0,01	-0,03
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	3,50	0,17	0,75	-3,33	0,58	-2,75

Джерело: складено автором за даними ресторану

Отже, у 2021 році порівняно з 2019 роком спостерігається значне зменшення чисельності персоналу за рахунок переважання звільнених працівників над прийнятими, зокрема показник зменшення чисельності персоналу склав 5 осіб за даний період.

На підприємстві має місце невелика плинність кадрів, зокрема прийнято працівників у 2019 році 7 осіб, а звільнено 2; у 2020 році прийнято 1 особа, а звільнено 6; у звітному 2021 році прийнято 3 особи, а звільнено 4 особи. Працівників зі стажем більше одного року 98% усіх працюючих, що свідчить про кадрову безпеку ресторану та задоволеність умовами праці.

Склад і структура персоналу ресторану «Гавань» розглянемо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 Склад і структура персоналу ресторану «Гавань»

№	Показник	2020 рік		2021 рік		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	+/-	%
1	Середньооблікова кількість штатних працівників:	20	100	20	100	0	0
1.1	Обслуговуючий персонал	15	79,3	16	81,6	+1	-2
1.2	Управлінський, всього	5	20,7	4	18,4	22	-15,3

Джерело: складено автором за даними ресторану

За даними табл. 2.8 можна бачити однакове число середньооблікової кількості працівників у 2020 і 2021 році.

В табл. 2.9 розглянемо гендерну структуру працівників ресторану «Гавань» за 2 роки

Таблиця 2.9 Гендерна структура працівників ресторану «Гавань»

Показник	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Чоловіки	2	55,6	3	52	+1	-25,7
Жінки	18	44,4	17	48	-1	-14,3
Разом	20	100	20	100	0	–

Джерело: складено автором за даними ресторану

При проведенні гендерної структури працівників ресторану «Гавань» можна зробити висновки, що у 2020 і 2021 роках в ресторані працювало більше чоловіків, аніж жінок.

Необхідно відзначити, що в ресторані «Гавань» вироблено власний підхід до визначення ефективності управління персоналом, з урахуванням специфіки діяльності і з одночасним дотриманням основного напрямку діяльності ресторану. Важливість цілей і стратегії дає можливість всім знати, куди слід рухатися. Ресторан «Гавань» як структура зі своїми правилами дає стабільну вказівку діяти відповідно до принципів. Наявність певної ієрархії, адекватна інформаційна система, система управління персоналом, ефективні системи обліку і контролю створюють умови для того, щоб своєчасно, в рамках бюджету і при оптимальному використанні здібностей персоналу досягти поставлених цілей. Люди і принципи, яких вони дотримуються, додають напрям, темп і швидкість розвитку ресторану «Гавань». Для процвітання ресторану цінності зафіксовані і введені в процес управління.

Таким чином, в ресторані досить значну увагу приділяють ефективності процесу управління персоналом.

Зрозуміло, що будь-яка організаційна культура розпочинається з цілей закладу. Так основними цілями ресторану «Гавань» є:

1. Визначення бачення, усвідомлення і наслідування найкращого досвіду.
2. Досягнення мети згідно бачення.
3. Динамічний, інноваційний, ефективний розвиток.
4. Втілення в життя цінностей команди.
5. Задоволення потреб клієнтів у якомога в повнішому обсязі.

Слід відмітити, що кожен співробітник ресторану «Гавань» знає і усвідомлює те, що довге життя і успіх ресторану гарантовані лише в тому випадку, якщо він трудиться з повною віддачею для нього і з повним задоволенням для себе. Адміністрація ресторанного закладу розуміє це як взаємовигідну співпрацю. Кожен співробітник привносить в життєдіяльність найцінніше, що у нього є: ідеї, інновації, пропозиції по їх впровадженню, знання і час. Кожен співробітник отримує від ресторану фінансову стабільність, колективне бачення майбутнього, загальні цілі, соціальну підтримку, пошану і можливість самореалізації.

Відповідно до цього в Кодексі корпоративної культури ресторану «Гавань» рекомендується кожному співробітнику поважати основну діяльність всього закладу і завжди діяти на благо ресторану. Також співробітнику настійно рекомендується:

- берегти матеріальні цінності ресторану, робочий час його співробітників;
- підтримувати імідж ресторану;
- виявляти особисту повагу до колег;
- знати історію ресторану: її засновників, старих співробітників, кращих працівників, основні дати і етапи розвитку, його легенди;
- бути професіоналом: результативно і якісно виконувати свою роботу;
- бути чесним;

– слідувати нормам корпоративної культури і збагачувати їх своїм яскравим індивідуальним внеском.

Співробітникам ресторанного закладу також слід бути продуктивними в своїх діях: пропонувати інноваційні ідеї, скорочувати витрати, використовувати налагоджені і нові технології, оптимізувати використання робочого часу.

Керівництво ресторану «Гавань», з свого боку, приймає на себе обов'язки діяти на благо співробітників, і своєю діяльністю підтримувати їх інтереси: фінансову стабільність в житті, свободу мислення, здоров'я, соціальне і інтелектуальне задоволення, організацію вільного часу.

Ресторан зберігає прагнення до зростання, гарантуючи стабільність на довгий термін, інвестиції, впроваджуючи необхідні послуги. Ресторан «Гавань» прагне бути ефективним в розподілі благ співробітникам, піклується про людські взаємини з людьми і підтримує їх в прагненні на щастя, створюючи гідне оточення.

Ресторан несе відповідальність перед співробітниками за:

- створення робочої атмосфери;
- надання співробітникам можливості працювати з сучасними технологіями, за новими напрямками та новітніми способами комунікації;
- чіткий процес організації праці і встановлення рівнів відповідальності;
- професійну допомогу фахівців і наставництво;
- соціальну підтримку: заняття спортом, гарячі обіди, чай і кава, культурно-масові заходи;
- допомогу і підтримку в рішенні серйозних особистих проблем.

Таким чином, при масштабній реалізації командоутворюючих заходів має стати відправною точкою для розуміння подальшого вектора розвитку, оскільки жоден підхід і метод в процесу управління персоналом не може

спрацювати на практиці, якщо він не відповідає певному розумінню його суті в колективній свідомості і розвиненості корпоративної культури.

### **2.3 Оцінка ефективності управління персоналом ресторану «Гавань»**

При проведенні аналізу управління персоналом в ресторані «Гавань» можна зробити висновок, що в цілому управління і самим рестораном, і персоналом має позитивні сторони: великий досвід роботи на ринку, популярність, хороша репутація. Колектив стабільний, виконує поставлені перед ним завдання. У той же час в ході дослідження були виявлені слабкі сторони. В ресторані «Гавань» не розроблена місія, цінності, що знижує ефективність роботи персоналу. Працівники недостатньо добре знають іноземні мови. Дослідження виявило недостатньо ефективну система адаптації персоналу, високий рівень стресів і конфліктів.

Оцінку ефективності управління персоналом в ресторані «Гавань» проведемо за такими критеріями:

- розуміння та дотримання членами колективу диспансеру загальних принципів командної роботи;
- постановка членами команди чітких завдань, які працюють на реалізацію спільної мети;
- узгодженість дій членів команди;
- роль керівника в команді і стиль керівництва;
- розподіл ролей та обов'язків серед учасників команди;
- взаємовідносини між членами команди.

Шкала оцінки є наступною:

- 5 б. – повністю відповідає критерію (показнику);
- 4 б. – рівень відповідності критерію вище середнього;
- 3 б. – середній рівень відповідності критерію (відповідає наполовину);
- 2 б. – рівень відповідності критерію нижче середнього;

1 б. – не відповідає критерію (показнику).

Оцінку ефективності управління персоналом ресторану «Гавань» наведемо у табл. 2.10.

На основі отриманих даних у табл. 2.10 можна стверджувати, що рейтинг команди ресторану «Гавань» знаходиться на високому рівні, так як дорівнює 92%. Команда ресторану розуміє та дотримується загальних принципів командної роботи, взаємовідносини між членами команди знаходяться на високому рівні взаємодії.

Таблиця 2.10 Оцінка ефективності управління персоналом в ресторані «Гавань»

Критерії та показники	Оцінка ефективності роботи групи як команди				
	1	2	3	4	5
1. Розуміння та дотримання членами команди загальних принципів командної роботи					+
2. Постановка членами команди чітких завдань, які працюють на реалізацію спільної мети					+
3. Узгодженість дій членів команди				+	
4. Роль керівника в команді і стиль керівництва:					
4.1. Думка керівника команди є авторитетною серед членів команди					+
4.2. Керівник команди стимулює інновації та ініціативу членів команди					+
4.3. Члени команди відчують себе партнерами, а не підлеглими керівника команди				+	
5. Розподіл ролей та обов'язків серед учасників команди:					
5.1. Чітко визначені рольові статуси членів команди				+	
5.2. Активне застосування методів групового прийняття рішень				+	
6. Взаємовідносини між членами команди:					
6.1. Члени команди ефективно співпрацюють один з одним					+
6.2. В команді застосовується система ефективного управління конфліктними ситуаціями					+

Джерело: складено автором



Для оцінки розвитку корпоративного управління в ресторані «Гавань» було проведено опитування 10 співробітників за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди» (Додаток А) та отримано наступні результати (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 Оцінка показників рівня розвитку команди ресторану «Гавань»

Шкали оцінки рівня розвитку команди	Середній бал за шкалою
1. Усвідомлення командних цілей	9,8
2. Колективізм	7
3. Узгодження позицій	8,9
4. Терпимість до чужої думки	8,6
5. Колегіальність в роботі	9

Продовження таблиці 2.11

Шкали оцінки рівня розвитку команди	Середній бал за шкалою
6. Підтримка	9,7
7. Залучення в роботу	8,5
8. Почуття гордості	9,3
9. Визнання досягнень	8,6
10. Почуття задоволення	9,3
Всього	88,7

Джерело: складено автором

На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що управляюча команда ресторану «Гавань» знаходиться на етапі зрілості, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 88,7 та може приймати виважені ефективні рішення.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ В РЕСТОРАНІ «ГАВАНЬ» М. СЛАВУТА

#### 3.1 Пропозиції щодо вирішення проблемних питань управління персоналом

Незважаючи на те, що методичні та практичні аспекти управління персоналом в ресторані «Гавань» є досить ефективними, реалії життя вимагають проведення змін у культурі організації. Найпершим, що потрібно здійснити для її поліпшення – це привести у відповідність стратегію діяльності ресторану та організаційну культуру.

Відмітимо, що на розробниках лежить відповідальність за вибір такої стратегії фірми, яка, не суперечила б особливостям і невід’ємним частинам корпоративної культури. Як тільки стратегія визначена, менеджери, що займаються її проведенням, повинні поклопотатися про те, щоб привести корпоративну культуру в сувору відповідність з вибраною стратегією і утримувати її надалі в такому стані.

Приведення корпоративної культури у відповідність зі стратегією фірми є досить складним завданням. Першим кроком є з’ясування того, які аспекти діючої культури є стратегічно підтримуваними, а які ні. Далі менеджери повинні чесно і відкрито поговорити зі всіма зацікавленими сторонами; про ті аспекти культури, які необхідне змінити. Розмова повинна бути підкріплена видимими діями і по зміні командної взаємодії. Дії, які доступні для сприймання кожного, дозволять створити нову культуру, яка буде в більшій мірі відповідати обраній стратегії.

Особливої ваги, на наш погляд, набуває налагодження контактів з працівниками. Дуже цікавим є той факт, що керівництво в даному випадку може також контролювати стан справ і разом з тим, спілкуватися з

персоналом. Розглянемо більш детально цей напрямок поліпшення управління персоналом.

Формою контролю, яка найбільш широко використовується для одержання інформації «знизу», є перебування керівників на робочих місцях підлеглих. Значення встановлення і підтримки тісного безпосереднього контакту керівника з трудовим колективом за допомогою обходу робочих місць, щоб на власні очі бачити усе на місці, настільки очевидно, що про це, здавалося б, і не потрібно згадувати. Проте деякі, особливо «кабінетні» керівники, нехтують цим елементом культури управління.

Не зважаючи на деякі труднощі і незручності, керівник, перебуваючи на місцях, дістає такі переваги:

Перевага 1. Отримана з місць інформація більш образна і конкретна, ніж зведення, передані від самого відданого заступника, вона дає більшу можливість правильно зорієнтуватися в обстановці, що створилася, і вибрати єдино правильне рішення.

Перевага 2. У підлеглих менше можливостей спотворити або прикрасити інформацію про те, що відбувається на місцях (більшості людей властиве бажання показати себе з кращого боку).

Перевага 3. Керівник має можливість набрати додаткові «бали» свого іміджу в працівників, які можуть безпосередньо переконатися в рівні культури управління свого начальника.

Існує декілька симптомів, по яких можна визначити, що цінний фахівець демотивований. Наприклад:

- знизилися або не поліпшуються показники роботи;
- людина не проявляє звичайної ініціативи (пропав «вогник»);
- загострилися відносини з колегами;
- почастишали відпрошення з роботи, відгули, лікарняні і т. п.

Після того, як стало зрозуміло, що працівника потрібно утримувати, можна підбирати конкретні матеріальні і нематеріальні стимули. Список їх,

загалом, добре відомий. Проте необхідно звернути увагу тільки декілька майже універсальних «утримуючих» стимулів:

- навчання (особисте або дітей);
- надання кредиту (на покупку квартири, машини і ін.);
- медична страховка;
- зрозуміла і реальна перспектива кар'єрного зростання;
- надання комфортних умов роботи.

З можливими модифікаціями ці стимули зазвичай добре працюють на утримання фахівців, що відносяться до будь-якого мотиваційного типу. Ну і, безумовно, на утримання співробітників добре працює корпоративна культура компанії.

Для утримання ключового, в деякому роді унікального співробітника і стимули бажано підбирати нестандартні. Наприклад, в деяких компаніях застосовують наступні винагороди:

- надання місця для парковки автомобіля;
- розміщення статті в корпоративній газеті, стінгазеті;
- матеріальні винагороди, розмір яких пропорційний тривалості роботи в компанії;
- надання додаткових оплачуваних днів до відпустки та ін.

Основну роль у розвитку ефективної системи управління персоналом підприємства відіграє навчання персоналу, тому що воно є джерелом підвищення рівня професійної компетентності працівника, способом прискорення адаптації співробітників до роботи на підприємстві й методом забезпечення більш глибокого розуміння ними стратегічної мети і організаційної культури підприємства. Все це безпосередньо впливає на підвищення їх індивідуального рівня конкурентоспроможності. Саме тому керівництво ресторану «Гавань» повинно сприяти розвитку найманих працівників.

Багато сучасних досліджень доводять, що лише мала частина успіху ресторану залежить від його технічного потенціалу. Велика ж складова успішності бізнесу – якість і кваліфікація робочої сили, оскільки саме від людей, їх знань, умінь і навичок залежить те, як саме буде використовуватися наявний технічний потенціал і якість продукції, що випускається. Персонал є ключовою перевагою компанії, оскільки людина – не тільки носій знань, а й їх виробник і споживач.

Найчастіше навчанням персоналу займаються відділи професійного навчання організація. Так, наприклад, великі західні компанії витрачають на цілі навчання до 10% фонду заробітної плати. Нажаль, в Україні цей показник в 3-4 рази нижче. Ці кошти розглядаються як інвестиції, які в майбутньому принесуть компанії прибуток. А розвиток і навчання персоналу набуває стратегічного значення [4].

Одним з найбільш ефективних методів інноваційного навчання є, метод case-study, або метод конкретних ситуацій. Ключовим поняттям даного методу є ситуація як набір обставин або умов, що створюють ту чи іншу ситуацію, вибір будь-яких з них буде впливати на кінцевий результат [21].

В останні роки крім case-study в українську бізнес-практику почали активно входити і інші нові методики навчання персоналу, які активно використовуються в зарубіжних країнах. Статистика поширення різних технологій навчання персоналу в Україні і за кордоном представлена на рис. 3.1.

Метод «Shadowing» найчастіше застосовується для навчання молодих фахівців без досвіду роботи, а також студентів вузів і стажистів. Схема навчання максимально проста: стажеру дається можливість день або два «побути тінню» фахівця, який представляє спеціальність, за якою учень передбачає працювати в майбутньому в даній організації. Як свідчить статистика, після такого навчання 50% випускників починають більш реально оцінювати свою професійну придатність, перестають будувати ілюзії про те, які вони цінні фахівці. Відзначимо, що цей спосіб відносно

недорогий, в той же час значно підвищує ймовірність того, що компанія отримає в особі учня нового мотивованого співробітника [9].

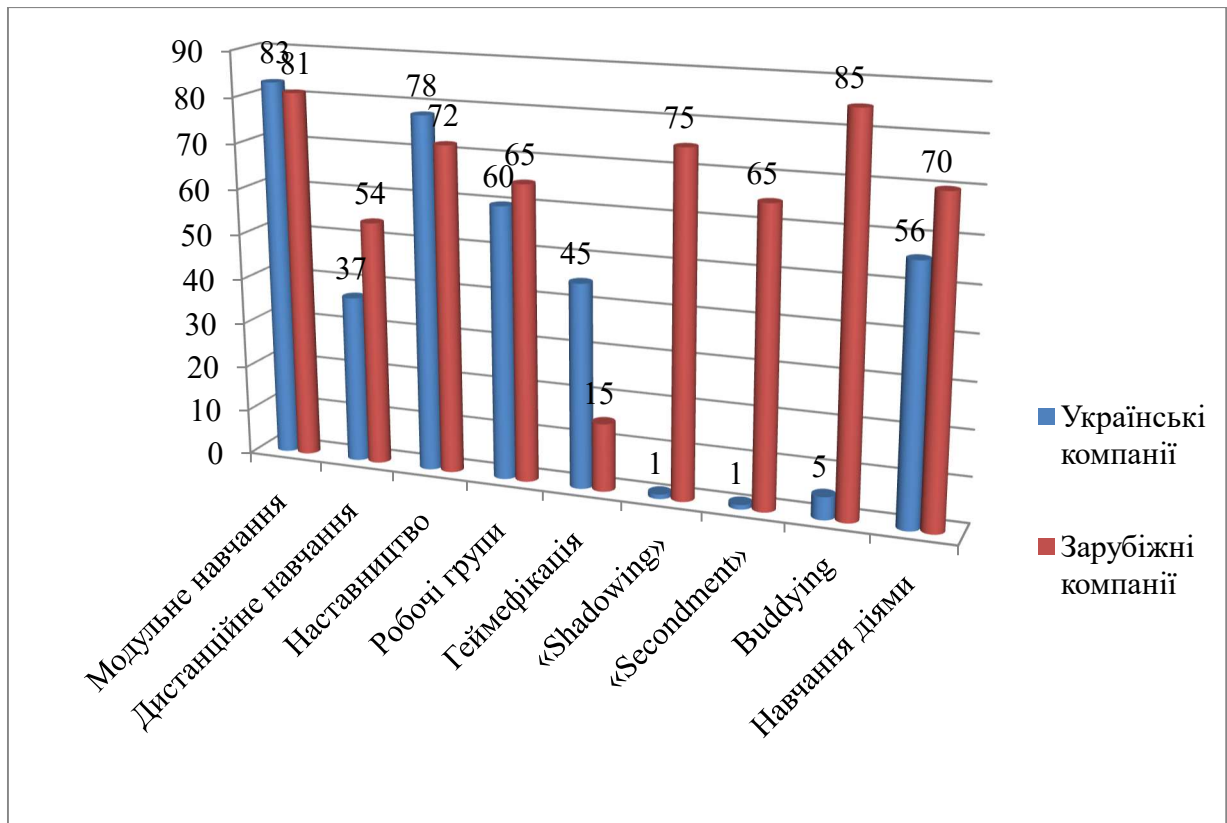


Рис. 3.1 – Український і зарубіжний досвід поширення методів навчання персоналу

Джерело: сформовано автором

Наступний, гідний уваги метод навчання «Secondment» не має точного аналога перекладу на українську мову, але в змістовному плані метод можна визначити як «прикомандирування», що являє собою обмін співробітниками як різновид їх ротації. Такий обмін персоналом відрізняється від звичайного переміщення тим, що воно може бути не тільки внутрішнім в рамках однієї компанії, але і зовнішнім, коли співробітниками обмінюються різні компанії, причому відносяться до різних сфер діяльності. Обмін може бути тривалим (до 1 року) або короткостроковим (до 100 робочих годин) [5].

Навчання за таким методом, як «Buddying», полягає в тому, що за фахівцем закріплюється «buddy» – партнер. Завдання партнера надавати зворотний зв'язок про всі дії і рішення того, за ким він прикріплений, але

відносини «buddy» і фахівця абсолютно рівноправні. Перш за все «buddying» – це підтримка і допомога однією людині іншим для досягнення його результатів і цілей. Метод заснований на наданні об'єктивного зворотного зв'язку, але перш, ніж давати зворотний зв'язок, учасників навчають, як коректно і неупереджено це робити, проводяться тренінги, консультації.

Дистанційне навчання – ще один досить активно впроваджуваний метод, який дозволяє забезпечити, по-перше, економію часу, територіальну доступність, коли немає необхідності витратити час і гроші на транспорт до місця навчання, по-друге значно знижуються витрати, пов'язані з орендою приміщення, є можливість одночасно навчатися великій кількості людей [23].

Гейміфікація або ігрофікація – це системний, штучно створений інструмент, завдяки використанню ігрових технологій та інших, які залучають учасників виконувати дії і приймати рішення. Суть гейміфікації ґрунтується на принципі дроблення великої мети на безліч маленьких, а в процесі навчання здійснюється миттєвий зворотний зв'язок, завдяки якій людина помічає свій навіть самий незначний прогрес [25]. Якщо працівник бере участь у процесі та самостійно в ньому бере участь, то може засвоїтися до 90% інформації, тому ігрові методики вкрай важливі в процесі навчання.

Розглянемо переваги і недоліки інноваційних методів навчання персоналу з різних позицій (табл. 3.1).

Виходячи з вищевикладеного, визначимо і опишемо основні тенденції методів навчання та розвитку персоналу. По-перше, сучасні тренди навчання є глобальними і поширюються у всіх країнах світу. Тому для досягнення високих результатів і побудови ефективної системи розвитку персоналу необхідно розглядати досвід не тільки українських компаній, але і зарубіжних. Важливо, щоб спеціаліст відділу персоналу вмів своєчасно помічати прийдешні зміни, підлаштовувати і адаптувати під них наявну систему навчання і розвитку персоналу.

Таблиця 3.1 Порівняльний аналіз методів навчання персоналу

Метод	Переваги	Недоліки
Case-study	<p>Дозволяє застосувати теоретичні знання на практиці і можливість колективу працювати в одному проблемному полі, спільно займатися пошуком шляхів вирішення проблеми.</p> <p>Дає можливість розвинути різні навички.</p> <p>Кожен учасник має можливість порівняти свою думку з іншими</p>	<p>Погано організоване обговорення, зажадає багато часу.</p> <p>Можна не отримати результатів, якщо учасники не мають достатнього рівня знань і досвіду.</p> <p>Потрібен висококваліфікований викладач, який здатний правильно організувати дискусію</p>
Shadowing	<p>Прискорюється процес адаптації співробітника до нового виду діяльності.</p> <p>Компанія покращує свій імідж через активну позицію щодо розвитку персоналу.</p> <p>У співробітника з'являється можливість зануритися в реальну обстановку</p>	<p>Непорозуміння між керівництвом організації та наставником.</p> <p>Зниження лояльності по відношенню до організації.</p> <p>Необхідний високий рівень мотивації. Відсутнє отримання практичного досвіду.</p> <p>Необхідно враховувати особистісні особливості</p>
Secondment	<p>Нові рішення виникають в умовах міждисциплінарності.</p> <p>Особистісний розвиток співробітників.</p> <p>Зміцнення командної роботи.</p> <p>Поліпшення навичок міжособистісного спілкування</p>	<p>Обов'язки співробітника повинен хтось виконувати.</p> <p>Можливість відходу співробітника і проведення «таємних досліджень».</p> <p>Відсутність законодавчої бази та необхідної документації</p>
Buddying	<p>Можливість отримати об'єктивну інформацію про свою роботу.</p> <p>Можливість намітити точки особистісного та професійного зростання.</p> <p>Можливість створити інтерактивне спілкування, поліпшити навички міжособистісної взаємодії</p>	<p>Можливість навчання в несумісних парах.</p> <p>Недостовірний зворотний зв'язок.</p> <p>Складання плану і програми навчання.</p> <p>Складання звіту за підсумками.</p> <p>Вимагає постійної уваги з боку координаторів</p>
Дистанційне навчання	<p>Можна залучити велику кількість співробітників.</p> <p>Навчання здійснюється на робочому місці.</p> <p>Співробітники менше відриваються від своїх обов'язків.</p> <p>Можливість вибору зручного часу.</p>	<p>Відсутність особистого спілкування між викладачем і учнем.</p> <p>Необхідність наявності у учня сильної особистої мотивації.</p> <p>Відсутність можливості подальшого обговорення виникаючих питань</p>
Гейміфікація	<p>Підвищення залученості в роботу.</p> <p>Візуалізація досягнення і прогрес.</p> <p>Дає кращим співробітникам можливість проявити себе</p>	<p>Поверхневе впровадження.</p> <p>Може стати причиною масових протестів.</p> <p>Короткостроковий ефект.</p> <p>Підвищена конкуренція спричиняє погіршення соціально-психологічного клімату в колективі</p>

Джерело: сформовано автором



Необхідно, щоб дана система завжди була актуальною і підтримувала кар'єрні очікування працівників, а також розвивала у них очікувані навички та вміння з боку роботодавця. По-друге, навчання стає все більш простим і мобільним, працівники все менше прив'язані до конкретного місця і часу, а також складних технічних умов, оскільки часто для навчання необхідний тільки інтернет, комп'ютер або смартфон, який зараз є у кожного. Така система дозволяє швидше отримувати зворотний зв'язок і експертну думку, оскільки не тільки ті, хто навчаються, а й тренера можуть проводити навчання в будь-який час. Все частіше навчання зараз проводять в неформальній обстановці.

Для навчання також необхідно впроваджувати і використовувати сучасні канали комунікації, якими користуються зараз всі соціально активні люди: YouTube, наприклад, для проведення прямих трансляцій, подкасти, блоги.

Таким чином, при розробці програм навчання персоналу, необхідно активно впроваджувати інноваційні методи, використовувати всі доступні технічні можливості і модернізувати свою освітню базу. Розвиток трудового потенціалу працівників – важлива складова успіху всієї компанії, оскільки саме персонал виробляє продукцію і надає послуги.

### **3.2 Організаційні заходи щодо удосконалення управління персоналом в ресторані «Гавань»**

У процесі оптимізації професійної компетентності керівництва ресторану «Гавань» потрібно змінювати спрямованість особистісного компонента професійної компетентності, стиль взаємодії з підлеглими, розвивати орієнтації на командну діяльність і, як наслідок, в керованих колективах повинен знижуватися рівень напруженості, підвищуватися згуртованість і довіра підлеглих.

З метою розробки ефективних моделей лідерства (керівництва) психологи стали звертати увагу не тільки на окремі чинники, а на всю ситуацію в цілому. В результаті досліджень запропоновано кілька ситуаційних моделей індивідуальної роботи психолога з кожним керівником групи [11].

Основу індивідуальної роботи психолога з керівником складають метод консультування (бесіди), індивідуальний тренінг, психологічна корекція, в ході яких психолог надає практичні рекомендації для підвищення ефективності керівництва і таким чином змінює його стиль.

Однією з моделей є модель «шлях-мета», розроблена Т. Мітчелом і Р. Хаусом [48]. Відповідно до цього підходу керівник може спонукати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи досягнення цих цілей.

Обговорюючи даний підхід, професор Р. Хаус відзначає, що керівник може вплинути на підлеглих, збільшуючи особисту вигоду досягнення підлеглими мети даної роботи [48]. Він також може зробити шлях до цієї вигоди більш легким, пояснюючи засоби її досягнення, прибираючи перешкоди і пастки і збільшуючи можливості для особистої задоволеності на шляху до вигоди. Нижче наведені деякі прийоми, за допомогою яких керівник може впливати на шляхи або засоби досягнення цілей:

- Роз'яснення того, що вимагається від підлеглого.
- Надання підтримки, наставництво та усунення перешкод.
- Забезпечення підтримки, націленість на досягнення мети.
- Створення у підлеглих таких потреб, що знаходяться в компетенції керівника, які він може задовольнити.
- Задоволення потреб підлеглих, коли мета досягнута [38].

Розробники ще одного ситуативного підходу до управління П. Херші і К. Бланшард будують свою модель на двох типах поведінки: «спрямованість на задачу» і «спрямованість на відносини» [40]. Ці типи поведінки вважаються незалежними один від одного: лідер може мати високо виражену

ступінь на обох векторах, низьку теж на обох, високу на одному і низьку на іншому.

Щоб лідеру вибрати кращу комбінацію поведінки, йому слід враховувати готовність підлеглих піти за ним. Готовність складається з двох складових:

- 1) знань, умінь і здібностей;
- 2) бажання йти за лідером [12].

На думку більшості зарубіжних фахівців з менеджменту, ефективним стилем керівництва є партісіпативний (співучасний) стиль, якому властиві такі риси:

- регулярні наради керівника з підлеглими;
- відкритість у стосунках між керівником і підлеглими;
- залучення підлеглих у розробку і прийняття організаційних рішень;
- делегування керівником підлеглим ряду повноважень, прав;
- участь рядових працівників як у плануванні, так і в здійсненні організаційних змін;
- створення особливих групових структур, наділених правом самостійного прийняття рішень;
- надання працівникові можливості автономно (від інших членів організації) розробляти проблеми, нові ідеї [38].

Сукупна кількісна оцінка (по спеціально розробленим шкалами) всіх перерахованих вище параметрів дозволяє судити про величину здійснюваного керівником ситуаційного контролю, тобто про ступінь володіння ним ситуацією функціонування групи [20].

Зрозуміло, для того, щоб домогтися високого рівня розвитку професійної самосвідомості, необхідно враховувати ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів, що детермінують соціально значиму поведінку менеджера.

Практика показує, що більшість менеджерів чітко уявляють, які професійні вміння необхідні йому для успішного здійснення своєї діяльності, у них добре розвинене мислення та кмітливість, уява, ділова пильність і спостережливість. Такий керівник веде постійний пошук творчого вирішення поставлених завдань, виявляти потребу у творчому зростанні, вирішує стратегічні і тактичні завдання самостійно, висуває нові пропозиції щодо вдосконалення виробничого процесу, які відмінні від традиційних.

Наявність у керівника культури поведінки, спілкування, здатності до саморегуляції особистості – ознаки високого професіоналізму в поєднанні із загальною культурою.

Використовуючи описані підходи і методи, пропонуємо найбільш оптимальну для даного закладу програму індивідуальної роботи з менеджерами і адміністратором ресторану «Гавань». Форма роботи – індивідуальне консультування. Кількість зустрічей – 5.

Індивідуальне консультування будується на бесіді з менеджерами і адміністратором наодинці, під час якої відбувається процес обговорення тих методів керівництва, які вони звичайно використовують у своїй роботі, мотиви, які схиляють його до прийняття тих чи інших рішень, проблеми, які виникають під час роботи з підлеглими та при взаємодії з керівниками вищої ланки.

Зміст індивідуального консультування:

Програма проведеної індивідуальної роботи з менеджерами і адміністратором ресторану «Гавань».

Зустріч 1 – знайомство, виявлення проблеми. Мета першої консультації – познайомитися з менеджером, розкрити його особистість, мотиви поведінки, його сімейні проблеми, освіту, увійти в довіру людини, допомогти їй розкритися, що в свою чергу допоможе виявити основну проблемну позицію. В процесі першої зустрічі ставляться такі питання:

– Як Вас зовуть, скільки Вам років, хто Ваші батьки, із якої родини Ви походите?

- Який стиль поведінки, відносин характерний для Вашої родини?
- Яка у Вас освіта?
- Як давно Ви працюєте в даній організації?
- Як давно Ви працюєте на займаній посаді?
- Чи подобається Вам ваша робота?
- Щоб Ви змінили в своїй роботі та в політиці компанії в цілому?
- Чи поважають Вас підлеглі?

Всі питання обговорюються, уточнюються, виявляються причини виникнення тієї чи іншої думки. В кінці першої зустрічі пропонується зробити невеличке домашнє завдання: пригадати та записати тих відомих керівників, чиї стилі керівництва, манери поводитися з підлеглими найбільш Вам подобаються.

Зустріч 2 – обговорення стилів керівництва та виявлення найефективніших з них. Мета: виявити знання менеджера в галузі психології, в тому, чи знайомі йому критерії та характеристики того чи іншого стилю керівництва, і які він вважає найдоцільнішими саме в даній компанії.

Питання, які ставляться в ході другої зустрічі:

- Чи знаєте Ви, що таке стиль керівництва?
- Які існують стилі керівництва?
- Які переваги та недоліки в кожному з них?
- Який стиль керівництва, по Вашому, використовують Ваші безпосередні керівники і чому?

- Який темперамент у Вашого безпосереднього керівника?
- Чи впливає він на обраний ним стиль керівництва?
- Чи подобається Вам стиль керівництва, який обирає Ваш керівник?

Потім обговорюється домашнє завдання за цією ж схемою.

На даній зустрічі використовується методика спостереження за чужими помилками, оскільки зі сторони завжди легше побачити недоліки, ніж в самому собі.

Домашнє завдання: охарактеризувати власний стиль керівництва, його переваги та недоліки.

Зустріч 3 – обговорення власного стилю керівництв, його переваги та недоліки. Мета: визначити на скільки менеджер розуміє та осмислює ті прийоми та методи, які він використовує у керівництві, причини, які його спонукають, і в кінцевому підсумку, стиль, який при цьому формується.

Питання, які задаються:

- Чи завжди Ви користуєтеся тими ж і самими прийомами та методами керівництва?
- Як Ваш настрій впливає на вашу роботу?
- Чи свідомо Ви використовуєте у своїй роботі ті чи інші методи керівництва?
- Чи можете Ви віднести себе до одного з трьох стилів керівництва?
- Що ще впливає на обраний Вами стиль керівництва?
- Уявіть, що Ви підлеглий особи, яка поводить себе при керівництві так само, як і Ви, чи сподобалося б Вам це, чому, щоб Ви змінили?

Обговорюється кожне питання, з'ясовуються причини відповідей.

Домашнє завдання: Проаналізувати цілі та основні завдання Вашої діяльності та діяльності організації. Які оптимальні шляхи досягнення цих цілей?

Зустріч 4 – корекційна робота. Мета зустрічі: виявлення того, яким способом можна досягти завдань організації та власних завдань керівника, які способи та стиль керівництва при цьому краще використати.

Питання:

- Які завдання стоять перед організацією, яка мета її діяльності?
- Яку мету організація ставить перед Вами особисто?
- Як Ви плануєте свою діяльність?
- Яку мету Ви ставите перед своїми підлеглими?

– Як краще мотивувати підлеглих належним чином виконувати свої функції?

– Які методи мотивації використовуєте саме Ви?

Домашнє завдання: подумайте, як можна оптимізувати Вашу роботу з підлеглими?

Зустріч 5 – підбиття підсумків. Мета: зробити висновки по проведеній роботі, визначити напрямки самостійної роботи над собою.

Питання, які ставляться на цій зустрічі:

– Які висновки можна зробити в результаті нашої роботи?

– Які стилі керівництва є найбільш оптимальними і в якій ситуації?

– Якими методами можна досягти виробітки того чи іншого стилю керівництва?

– Які практичні висновки Ви для себе зробили?

– Які кроки для досягнення оптимального стилю керівництва Вами вже зроблені, і які будуть зроблені в майбутньому?

– Що Ви в результаті цього зміниться Ваше життя в отримаєте?

– Як зміниться Ваше життя в організації?

Домашня робота: самостійна робота над собою у заданому напрямку.

В процесі проведення даної методики індивідуальної роботи надається можливість менеджеру подивитися на свої проблеми з боку, обговорити ті особливості його поведінки та міжособистісних відносин, які стали джерелом використання того чи іншого стилю керівництва. В ході консультаційної бесіди менеджер повинен отримати можливість усвідомити це, ширше поглянути на ситуацію, і на цій основі змінити своє ставлення до подій і відповідно, свою поведінку.

Основними перевагами запропонованої індивідуальної роботи з менеджером з питань оптимізації стилів керівництва є:

– можливість діагностики саме тих проблем, які виникають у роботі конкретної особи, конкретного керівника, отже, можливість саме індивідуального вирішення задачі;

– можливість корекції стилю керівництва саме визначеного керівника, можливість виявлення тих проблемних сторін обраного стилю керівництва;

– можливість більш тісної взаємодії психолога та відповідного керівника, більша відкритість керівника, який проходить консультацію, що надає більшу перевагу психологу виявити та усунути істинні причини та проблеми, які спонукають керівника обирати той чи інший спосіб та стиль керівництва.

Проведене дослідження закономірностей функціонування колективу ресторану «Гавань» дозволило виділити основні заходи, що будуть сприяти підвищенню ефективності управління персоналом, зниженню плинності кадрів, підвищенню згуртованості колективу і зацікавленості співробітників у саморозвитку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 План заходів з підвищення ефективності управління персоналом

Напрямок розвитку	Компоненти напрямку
1. Навчання персоналу за допомогою інноваційних методів	Дистанційне навчання Кейс-метод Тренінги Баскет-метод Secondment (своєрідне «відрядження»)
2. Адаптація персоналу	Індивідуальна робота з менеджерами і адміністратором ресторану «Гавань»

Джерело: сформовано автором

На основі наведених даних у табл. 3.2 можливо сформулювати наступні види витрат на заходи з підвищення ефективності управління персоналом в ресторані «Гавань»:

1. Витрати на навчання персоналу. Планування навчання є частиною процедури планування витрат на корпоративну культуру в закладі.



2. Витрати на проведення тренінгів. Системний підхід у підготовці та проведенні тренінгів для співробітників дозволяє виробити оптимальний шлях подолання найбільш актуальних проблем, оцінити і закріпити навички, вироблені в ході корпоративного навчання, і завдяки цьому підвищити ефективність і досягти бажаних результатів. Економічний ефект від таких тренінгів сягає максимуму протягом перших двох місяців, а потім стабілізується.

Кошторис витрат на заходи з підвищення ефективності управління персоналом в ресторані «Гавань» наведено у табл. 3.3.

Отже, витрати на заходи з підвищення ефективності управління персоналом в ресторані «Гавань» складуть лише 39 тис. грн, що є незначною сумою порівняно з обсягами доходів ресторану.

Таблиця 3.3 Кошторис витрат на заходи з підвищення ефективності управління персоналом в ресторані «Гавань»

Назва заходу	Сума, тис. грн
1. Планування та прогнозування методів навчання персоналу	3
2. Оплата послуг спеціалістів з бізнес-тренінгів	12
3. Організація освітнього середовища бізнес-тренінгів	8
4. Оплата послуг психолога	10
5. Здійснення індивідуальної роботи з менеджерами і адміністратором ресторану	6
Всього	39

Джерело: сформовано автором

### **3.3. Рекомендації для формування управлінської команди в ресторані «Гавань»**

Для формування ефективної системи управління персоналом в системі сучасного менеджменту в ресторані «Гавань» з початку 2022 року було впроваджено застосування інноваційних методів навчання персоналу та його адаптації. На 20.02.2023 року було визначено оцінку ефективності управління підприємством (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 Оцінка ефективності системи управління персоналом ресторану «Гавань»

Система направлень оцінки ефективності	Основні критерії оцінки ефективності	Оцінка в балах 0-1
1	2	3
Досягнення цілей	Рівень досягнення цілей	0,9
	Збереження організації як одного цілого	0,7
	Досягнення прибутку	1,0

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Якість функціонування	Співвідношення централізації та децентралізації	0,7
	Підпорядкування дерева цілей та рівня ієрархії	1,0
	Швидкість та достовірність інформації по запитам	1,0
	Надійність інформації	1,0
	Своєчасність інформації	1,0
	Наявність необхідної інформації	1,0
Економічність	Затрати на підготовку управлінського персоналу	1,0
	Затрати на консультування управлінського персоналу	1,0
	Ефективність управлінських рішень	0,9
	Точність управлінських рішень	1,0
	Надійність управлінських рішень	1,0
	Швидкість підготовки управлінських рішень	1,0
Якість робочої сили	Послідовність прийняття управлінських рішень	0,9
	Гнучкість в системі просування по кар'єрним сходинкам	0,6
		0,8
	Обов'язки робітників та їх відповідальність	1,0
Ступінь задоволення від виконаної роботи		
	Норма балів	19,00
	Сума балів	17,50

Джерело: сформовано автором

При дослідженні стилів керівництва ресторану «Гавань» було опитано 5 менеджерів і 2 адміністратора (7 чоловік) за допомогою методики «Самооцінка стилю управління» (Додаток Б).

Розглянемо результати дослідження стилів керівництва менеджерів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 Результати дослідження особливостей керівництва менеджерів і адміністратора ресторану «Гавань»

Стиль керівництва	Слабкий ступінь вираження		Середній ступінь вираження		Сильний ступінь вираження	
	Кіл-ть	%	Кіл-ть	%	Кіл-ть	%

Демократичний	1	11,1	4	55,5	5	66,6
Авторитарний	1	11,1	2	28,9	1	26,7
Ліберальний	5	77,8	2	15,6	1	6,7

Джерело: сформовано автором

Про прояв авторитарного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

Про прояв демократичного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

Про прояв ліберального стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

По проведеному дослідженню можна зробити висновок, що найбільш виражений є демократичний стиль керівництва у 5 менеджерів і адміністраторів (66,6%), сильна вираженість авторитарного стилю виявлена у 1 менеджера (26,7%), сильна вираженість ліберального стилю виявлена у 1 адміністратора (6,7%).

Середній рівень вираженості демократичного стилю зустрічається у 4 менеджерів (55,5%), авторитарного стилю – у 2 адміністраторів (28,9%), ліберального стилю – у 2 менеджерів (15,6%).

Слабкий рівень вираженості демократичного та авторитарного стилів керівництва зустрічається у 1 адміністратора (22,2%), ліберального стилю керівництва – у 5 менеджерів і адміністраторів (77,8%).

В цілому ж групі менеджерів і адміністраторів характерний демократичний та авторитарний стиль керівництва, що є ефективними засобами управління командою.

Проаналізувавши по отриманим даним результатів формування управлінської команди ресторану «Гавань», на думку керівництва, ефективність досить висока. Зробивши висновок, керівництву необхідно і надалі впроваджувати нові більш ефективні напрямки мотивації персоналу та удосконалення корпоративного управління, реалізація яких підвищить рівень ефективності управління рестораном до оптимального.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети у даній кваліфікаційній роботі систематизовано теоретичні підходи до управління персоналом на підприємстві, проведена діагностика системи управління персоналом в ресторані «Гавань» і розроблені рекомендації, які спрямовані на підвищення її ефективності. За результатами проведеного дослідження зроблені наступні висновки.

1. При розгляді сутності та особливостей управління персоналом можна зробити висновок, що управління персоналом – це важлива сфера життя будь-якої організації, здатна багаторазово збільшити ефективність. Система управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами з використанням досягнень вітчизняної, і звичайно ж, зарубіжної науки і виробничого досвіду. Метою політики управління персоналом підприємства є підвищення його конкурентоспроможності; підвищення ефективності продуктивності праці; досягнення максимізації прибутковості; забезпечення високої соціальної ефективності діяльності колективу.

2. При розгляді принципів і методів управління персоналом в закладах ресторанного господарства можна підсумувати, що система управління персоналом базується на основних принципах. Серед даних принципів можна виділити системність, демократичність, індивідуальність, інформативність, цілеспрямованість. Методи управління персоналом, з точки зору успішності підприємства в бізнесі, займають важливу нішу в системі кадрової стратегії. Вони представляють собою способи впливу на персонал, здійснюють координацію діяльності персоналу з функціонуванням самого підприємства. У процесі розвитку науки і практики вироблено три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи. Всі ці методи управління персоналом підприємства органічно пов'язані між собою і відіграють важливу роль у створенні ефективної

системи управління персоналу. Ефективність застосування тих чи інших методів управління персоналом залежить від їх мотиваційної спрямованості, системності та наявності механізму їх реалізації, і передбачає управлінську роботу керівництва підприємством з пошуку та впровадження інноваційних сучасних методів управління персоналом в загальний комплекс методів управління персоналом.

3. При з'ясуванні проблем управління персоналом закладах ресторанного господарства в сучасних умовах було визначено, що результати діяльності багатьох компаній і накопичений досвід їх роботи з кадрами показують, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності всього виробництва і конкурентоспроможності продукції. Проблеми в області управління кадрами і повсякчасна робота з персоналом, за оцінкою спеціалістів, в найближчій перспективі будуть постійно перебувати в центрі уваги керівництва. У майбутньому з розвитком науково-технічного прогресу зміст і умови праці набудуть більшого значення, аніж матеріальна зацікавленість.

4. Дослідження процесу управління персоналом ресторанного закладу в сучасних умовах проводилося на прикладі ресторану «Гавань» м. Славута Шепетовського району Хмельницької області. Це один з найкращих, затишних, закладів в самому центрі міста Славута, який гармонійно поєднав в собі респектабельність елітного відпочинку і вишуканий релакс.

В цілому рентабельність ресторану «Гавань» знизилася незначно, тому шляхом нарощування товарообігу та економії витрат можна привести до того, що буде отримано зростання рентабельності і ресторан зможе отримати позитивну динаміку розвитку в 2023 році.

В ресторані «Гавань» вироблено власний підхід до визначення корпоративної культури, з урахуванням специфіки діяльності і з одночасним дотриманням основного напрямку корпорації.

Рейтинг команди ресторану «Гавань» знаходиться на високому рівні, так як дорівнює 92%. Команда ресторану розуміє та дотримується загальних принципів командної роботи, взаємовідносини між членами команди знаходяться на високому рівні взаємодії.

Для оцінки розвитку корпоративного управління в ресторані «Гавань» було проведено опитування управлінців 10 співробітників ресторану за «Шкалою оцінки показників рівня розвитку команди». На основі отриманих даних проведеного опитування бачимо, що управляюча команда ресторану «Гавань» знаходиться на етапі зрілості, так як середній бал рівня розвитку даної команди становить 88,7 та може приймати виважені ефективні рішення.

5. Незважаючи на те, що методичні та практичні аспекти організаційної культури ресторану «Гавань» є досить ефективними, реалії життя вимагають проведення змін у культурі ресторану. Найпершим, що потрібно здійснити для її поліпшення – це привести у відповідність стратегію його діяльності та організаційну культуру.

Проаналізувавши потримані дані, можна прийти до висновку, що рівень управління персоналом ресторану «Гавань», на думку керівництва, досить високий. Зробивши висновок, керівництву необхідно і надалі впроваджувати нові більш ефективні напрямки мотивації персоналу та удосконалення корпоративного управління, реалізація яких підвищить рівень ефективності управління рестораном до оптимального.

6. За рахунок реалізації запропонованих заходів очікується досягнення позитивного соціального та економічного ефекту. Важливими нематеріальними результатами можуть стати поліпшення якості обслуговування клієнтів, процесу адаптації, зміцнення морального клімату в колективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Знання України, 2012. 360 с.
2. Архіпов В. В. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 342 с.
3. Архіпов В. В. Ресторанна справа: Асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані: навчальний посібник. Київ: Фірма «ПІКОС», Центр навчальної літератури, 2007. 382 с.
4. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 342-348.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
6. Басюк Д. І., Барна М. Ю. Наукові основи стратегічного розвитку туристично-готельної галузі. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2018. № 54. С. 15-22.
7. Буднік М. М., Гетманова Є. Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2 (1). С. 158-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2014\\_2%281%29\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2014_2%281%29_34)
8. Бутенко О. П., Стрельченко Д. О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 18-24.
9. Ведерніков М. Г., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 19. Ч. 1. С. 39-43.

10. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33-42.

11. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

12. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>

13. Гірняк Л. І., Глагола В. А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Електронне наукове фахове видання «Інфраструктура ринку»*. 2018. Вип. 16. С. 71-77.

14. Григор'єва О. В., Неділько Н. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 30, Ч. 1. С. 74-77.

15. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-58.

16. Гросул В. А., Каленік К. В. Сучасні інноваційні тренди формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. *Інноваційна економіка*. 2017. № 7-8. С. 70-78.

17. Домінська О. Я., Батьковець Н. О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. № 52. С. 39-41.

18. Завадинська О. Ю., Кінчур А. А., Деревицький Є. В. Сучасні тенденції впровадження інноваційних форм обслуговування в закладах ресторанного господарства. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 25. С. 54-59.



19. Завгородня О. Є. Додаткові послуги та інновації в соціокультурному просторі ресторанного бізнесу. *Культура України*. 2016. Вип. 52. С. 129-139.
20. Іванов А. М. Інноваційна діяльність у закладах ресторанного господарства. *Редакційна колегія*. 2019. С. 857-863.
21. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ» збірник наукових праць*. 2018. № 37 (1313). С. 36-40.
22. Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42-45.
23. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
24. Копець Г. Р., Рачинська Г. В., Дзюбіна К. О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2014. № 811. С. 168-175.
25. Копитко М. І., С. М. Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. Вип. 2. С. 156-168. URL: [http://www.lvduvs.edu.ua/documents\\_pdf/visnyky/nvse/nvse\\_02\\_2018/18.pdf](http://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvse/nvse_02_2018/18.pdf)
26. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 570-572.
27. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ. 2016. 200 с.
28. Лойко А. С. Управління персоналом ресторанного закладу в сучасних умовах. *Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні:*

проблеми та перспективи розвитку. Миколаївський національний аграрний університет. 15-16 березня 2023 р. 3 сторінки.

29. Лойко А. С. Управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом. «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України». Одеський національний економічний університет. 12 квітня 2023 року. 4 сторінки.

30. Лойко А. С. Тенденції розвитку ресторанного бізнесу. Перспективи розвитку індустрії туризму та готельно-ресторанної справи. Хмельницький національний університет. 27 квітня 2023 р. 4 сторінки.

31. Малюта Л., Нагорняк Г., Кузь Т. І. Можливості застосування інноваційних підходів в організації ресторанного бізнесу. Матеріали II наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. 2019. С. 160-161.

32. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2. С. 102-107.

33. Мацеха Д. С. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 5, т. 2. С. 40-44.

34. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ, 2014. 431 с.

35. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб. За ред. Г. Т. П'ятницької. Київ: КНТЕУ, 2008. 374 с.

36. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

37. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль: ТНЕУ. 2014. 288 с.

38. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 10. С. 189-195.

39. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Затеїщикова О. О. Розвиток та використання управлінського персоналу: стратегічний підхід: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. 216 с.

40. Назарова Г. В., Котляревська К. Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 10. С. 56-60.

41. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

42. Організація і техніка обслуговування (для учнів ПТНЗ галузі ресторанного господарства): навч. посіб. За наук. ред. С. Г. Кравець. Київ: Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2015. 202 с.

43. Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства: навч. посіб. О. В. Новікова. Харків: Світ Книг, 2014. 411 с.

44. Паска М. З. Організація ресторанного господарства: конспект лекцій. Львів: ЛДУФК ім. І. Боберського, 2019. 158 с.

45. Петрова І. Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. Вип. 40. С. 139-145.

46. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108-114.

47. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. Вип. 12. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24667/1/2018-12\\_4-01.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24667/1/2018-12_4-01.pdf)

48. Прудкий В. В., Манаєнко І. М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КІІ ім. І. Сікорського*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>

49. П'ятницька Н. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
50. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 1. С. 29-35.
51. Сало Я. М. Організація обслуговування населення на підприємствах харчування. Ресторанна справа: Довідник офіціанта. Львів: Афіша, 2005. 336 с.
52. Смирнов І. Геологістичні особливості кейтерингу. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка*. 2013. № 1 (61), С. 8-12.
53. Семенов В. Ф., Жилевич Ю. І. Стратегії регіонального розвитку підприємств ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 19. Ч. 3. С. 35-39.
54. Страшинська Л. В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства. Київ: НУХТ, 2011. 89 с.
55. Ткаченко А. М. Інновації та їх роль у готельно-ресторанному господарстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. № 3. С. 29-33.
56. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.
57. Усіна А. І., Сегеда І. В. Технологія ресторанної справи. конспект лекцій. ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2012. 96 с.
58. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 72-76. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/24\\_2017/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/14.pdf)
59. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 712-715.

60. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

61. Шура Н. О., Шахно А. Ю., Поліщук І. Г., Мамедова А. А. Оцінка соціально-трудового потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 18-24.

62. Ярмолюк Д. І., Хлуп'янець Д. І. Тімблдінг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 3(20). С. 152-156.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Шкала оцінки показників рівня розвитку команди

Вам самим і всім членам вашої команди необхідно оцінити за десятибальною системою кожен показник «Шкали оцінки показників рівня розвитку команди». Запропонуйте виконати цю роботу спочатку індивідуально, а потім організуйте групове обговорення кожної якості вашої команди і попросіть знову виставити оцінки. Для подальшого аналізу вам знадобляться оцінки по кожній якості команди окремо, а також сумарний показник. Ви отримаєте його, склавши всі оцінки, виставлені кожним членом команди, і розділивши їх на число учасників.

Інструкції. Визначить оцінку кожній з якостей вашої команди. Вищий бал – 10. Нижчий бал – 1. Обрану оцінку обведіть.

1. Усвідомлення командних цілей.

Члени команди розуміють суть цілей, що стоять перед командою і поділяють ці цілі.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

2. Колективізм.

Для взаємин між членами команди характерні увага, дружелюбність і зацікавленість.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

3. Узгодження позицій.

Конфлікти в команді не «спускаються на гальмах», а відкрито розбираються і влагоджуються.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

4. Терпимість до чужої думки.

Думки всіх членів команди уважно вислуховуються, не відкланяються, а обговорюються і приймаються до уваги.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

5. Колегіальність в роботі.

Всі члени команди поступово втягуються в процес прийняття рішень.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6. Підтримка.

Члени команди знають індивідуальні особливості один одного, поважають їх, надають один одному допомогу та підтримку.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7. Залучення в роботу.

Члени команди пропонують ідеї і вносять свій внесок у досягнення загальних результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

#### 8. Почуття гордості.

Члени команди цінують ідеї і внесок кожного в загальну справу, пишаються своєю приналежністю до команди.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

#### 9. Визнання досягнень.

Члени команди усвідомлюють загальнокомандні досягнення і віддають їм належне.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

#### 10. Почуття задоволення.

Члени команди задоволені публічним визнанням досягнутих результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

#### Критерії оцінювання.

Аналіз попередніх даних показує, що знову сформовані команди найчастіше високо оцінюють рівень свого розвитку за всіма десятима названими показниками (бали від 7 до 9). До моменту завершення етапу «знайомства» сумарний показник досягає досить високих значень (від 75 до 85). Це пояснюється перш за все вірою в успіх майбутньої роботи і великими очікуваннями щодо своїх колег.

Після нетривалого етапу спільної роботи рейтинг рівня розвитку команди за всіма показниками починає знижуватися, досягаючи мінімальних значень тоді, коли відносини в команді особливо напружені, а люди починають сумніватися в доцільності і ефективності спільної роботи. Сумарний показник коливається від 45 до 65, що відповідає другому – «штормовому» – етапу.

Якщо команді вдалося подолати конфлікти і перейти на наступний етап, то рейтинг рівня її розвитку почне поступово зростати і досягне спочатку початкових значень, що буде означати завершення «нормативного» етапу. Таку команду прийнято називати зрілою.

Для етапу «ефективної роботи» буде характерне подальше зростання сумарного показника, який досягне свого максимального значення (90 і вище) на етапі підбиття підсумків і розформування.

### Методика «Самооцінка стилю управління»

По кожному пункту опитувальника дайте відповідь, довго не задумуючись, «так» чи «ні» в залежності від того, чи згодні ви чи ж не згодні з висловленим в ньому твердженням, і в бланку для відповідей зробіть відповідну позначку.

Текст опитувальника

1. У роботі з людьми я вважаю за краще, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
2. У важких ситуаціях я, приймаючи рішення, завжди думаю про інших, а потім про себе.
3. Мене дратує, коли хтось виявляє занадто багато ініціативи.
4. Як правило, я не покладаюся на своїх помічників.
5. Я вмю об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виділяючи серед них сильних і слабких.
6. Я часто раджуся зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідальне розпорядження.
7. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у підлеглих роздратування.
8. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного виконання моїх розпоряджень.
9. Мені легше працювати одному, ніж кимось керувати.
10. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
11. Щоб не підірвати свій авторитет, я не визнаю своїх помилок.
12. На грубість підлеглого я намагаюся реагувати так, щоб не викликати конфлікту.
13. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої розпорядження.
14. Я завжди прагну бути першим у всіх починаннях колективу.
15. Мені легше підлаштуватися під думку більшості колективу, ніж виступити проти нього.
16. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.
17. Я надаю хорошим фахівцям велику свободу у вирішенні складних завдань, особливо їх не контролюю.
18. Мені подобається обговорювати й аналізувати з підлеглими проблеми колективу.
19. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, а й з моїми обов'язками.
20. Мені легше уникнути конфлікту з керівництвом, ніж з підлеглими, яких завжди можна «поставити на місце».
21. Я завжди домагаюся виконання своїх розпоряджень, навіть наперекір обставинам.



22. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюся уявити себе на їхньому місці.

23. Найважче для мене – втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.

24. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж проблеми підлеглих.

25. Я думаю, що управління людьми повинно бути гнучким: не можна використовувати ні залізну непохитність, ні панібратство.

26. Керівництво людьми я уявляю собі як болісне заняття.

27. Я намагаюся розвивати в колективі співробітництво і взаємодопомогу.

28. Я з вдячністю ставлюся до порад і пропозицій підлеглих.

29. Іноді мені здається, що в колективі я – зайва людина.

30. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі є лише виконавцями рішень начальника.

31. Найкраще надавати колективу повну самостійність і ні в що не втручатися.

32. Мене часто дорікають у надмірній м'якості до підлеглих.

33. Головне в керівництві – вміло розподілити свої обов'язки між помічниками.

За кожен позитивну відповідь нараховується 1 бал.

Ключ до розшифровки даних

Про прояв авторитарного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

Про прояв демократичного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

Про прояв ліберального (попустітельського) стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

Підраховується сума набраних за кожною шкалою (по кожному стилю) балів. Ступінь вираженості кожного стилю така:

- 0-3 бали – слабка;
- 4-7 балів – середня;
- 8-11 балів – висока.

Якщо по всіх шкалах оцінки низькі, то стиль не сформований, якщо високі – мова може йти про змішані стилі управління. Переважання оцінок по одній з шкал на 3 і більше балів свідчить про більший прояв стилю, що характеризується цією шкалою.