

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

“магістр”

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: “Напрями вдосконалення організації управління персоналом у закладі ресторанного бізнесу (на прикладі ресторану “Едем”)”

Виконав: студент

VI курсу, групи БРМ-61

спеціальності (напряму
підготовки)

241 “Готельно-ресторанна
справа»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

(підпис)

Солтис М.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Паляниця В.А.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Шведа Н.М.

(прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2023

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет Економіки та менеджменту

Кафедра Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

Освітньо-кваліфікаційний рівень Магістр

Напрямок підготовки 24 «Сфера обслуговування»

(шифр і назва)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Роман ШЕРСТЮК

« _____ »

2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Солтиса Михайла Віталійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи)

«Напрями вдосконалення організації управління персоналом у закладі ресторанного бізнесу (на прикладі ресторану «Едем»)»

Керівник проекту (роботи)

Паляниця Віктор Анатолійович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом по університету від *13.10.2023 року №4/7-980*

2. Термін подання студентом проекту (роботи)

3. Вихідні дані до проекту (роботи) *Фінансова звітність досліджуваного підприємства, нормативно-правові акти досліджуваної галузі, навчальні посібники, наукові статті, джерела Інтернет*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти визначення організації управління персоналом у закладах ресторанного бізнесу

2. Дослідження організації управління персоналом у ресторані "Едем"

3. Напрями вдосконалення організації управління персоналом у ресторані "Едем"

4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

АНОТАЦІЯ

Солтис М. В. Напрями вдосконалення організації управління персоналом у закладі ресторанного бізнесу (на прикладі ресторану “Едем”). Кваліфікаційна робота магістра (____ с., ____ рис., ____ табл., ____ літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2023.

Дана кваліфікаційна робота магістра присвячена обґрунтуванню теоретичних положень, розробленню науково-методичних і практичних рекомендацій з пошуку ефективних напрямів вдосконалення організації управління персоналом у закладі ресторанного бізнесу.

У розрізі обраної теми було розглянуто теоретичні аспекти визначення організації управління персоналом у закладах ресторанного бізнесу; досліджено організацію управління персоналом у ресторані “Едем”; рекомендовано напрями вдосконалення організації управління персоналом у ресторані “Едем”.

Ключові слова: ресторан, ресторанний заклад, фінансово-економічні процеси, бізнес-процеси, бізнес-середовище, організаційно-інформаційний механізм, забезпечення, фінансові показники, ресурси, персонал.

Практична значимість роботи полягає у можливості використання запропонованих практичних рекомендацій із можливостями вдосконалення організації управління персоналом у закладі ресторанного бізнесу: створення кулінарної студії з проведення майстер-класів у ресторані “Едем” як можливість розвитку персоналу, а також створення внутрішнього навчального центру для працівників ресторанного закладу. Практичне значення отриманих результатів полягає також у визначенні теоретичних положень та формуванні висновків, викладених у роботі, що дозволяють розширити та систематизувати знання у галузі організації управління персоналом у ресторанній діяльності.

ANNOTATION

Soltys M. V. Increasing the efficiency of managing the financial and economic processes of a restaurant enterprise (using the example of the restaurant “Edem”). Master’s qualification thesis (_____ pages, __ figures, ___ tables, ___ literary sources) in specialty 241 “Hotel and restaurant business”. – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2023.

This master’s qualification work is devoted to the substantiation of theoretical provisions, the development of scientific-methodical and practical recommendations for the search for effective directions for improving the organization of personnel management in a restaurant business establishment.

In terms of the selected topic, the theoretical aspects of defining the organization of personnel management in restaurant business establishments were considered; the organization of personnel management in the restaurant “Edem” was investigated; directions for improving the organization of personnel management in the restaurant “Edem” are recommended.

Keywords: restaurant, restaurant establishment, financial and economic processes, business processes, business environment, organizational and information mechanism, provision, financial indicators, resources, personnel.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed practical recommendations with the possibilities of improving the organization of personnel management in a restaurant business establishment: the creation of a culinary studio for conducting master classes in the restaurant “Edem” as an opportunity for staff development, as well as the creation of an internal training center for restaurant employees. The practical significance of the obtained results also lies in the determination of theoretical provisions and the formation of conclusions presented in the work, which allow to expand and systematize knowledge in the field of personnel management organization in restaurant activities.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	
1.1. Дослідження понятійного апарату персоналу підприємства.....	
1.2. Професійні компетенції персоналу як важливий чинник організації управління персоналом у ресторанному господарстві.....	
2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ “ЕДЕМ”.....	
2.1. Загальна характеристика управлінських процесів на підприємстві ресторанного господарства.....	
2.2. Дослідження процесного управління в управлінні персоналом ресторану “Едем”.....	
2.3. Аналізування фінансово-господарської діяльності ресторанного закладу.....	
3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ “ЕДЕМ”.....	
3.1. Пропозиції створення кулінарної студії з проведення майстер-класів у ресторані “Едем” як можливість розвитку персоналу	
3.2. Пропозиції створення внутрішнього навчального центру для працівників ресторанного закладу.....	
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	
4.1. Організація охорони праці у ресторані “Едем”.....	
4.2. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні та реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів ресторанного закладу.....	
ВИСНОВКИ.....	
БІБЛІОГРАФІЯ.....	

ВСТУП

Актуальність теми. Конкурентне середовище будь якого підприємства сфери ресторанного господарства сьогодні і у найближчій перспективі залежатиме від якісних характеристик персоналу та використовуваного інструментарію при формуванні системи управління працівниками. Тому адаптивна, гнучка та мобільна системи управління персоналом є одним з основних факторів конкурентоспроможності підприємства харчування у сучасних умовах.

Актуальність вдосконалення організації управління персоналом у закладі ресторанного господарства пояснюється тими підвищеними вимогами клієнтів, які пред'являються до ресторанних послуг і продукції у сучасних умовах. Персонал ресторанного підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування та продукції харчування у ресторанних закладах залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій ресторанного підприємства – функцію управління персоналом.

Дослідження проблем управління персоналом у ресторанах проводяться з початку ХХ ст. і пов'язані з активізацією господарського життя капіталістичних країн, і, як наслідок, підвищенням попиту на товари та послуги. Передові ресторанні корпорації ретельно розвивають і підсилюють почуття приналежності працівника до “корпоративної родини”, залучаючи його, таким чином, до системи загальних цінностей компанії у межах її організаційної культури, основна функція якої полягає у “мобілізації свідомості людини на досягнення визначених цілей”.

У процесі обслуговування туристів ресторанне господарство займає важливе місце та набуває специфічних рис, що дозволяє вважати ресторанне господарство важливою складовою індустрії туризму. Характерною особливістю обслуговування туристів у ресторанних закладах є надання їм повного комплексу послуг (сніданок, обід, вечеря). Підприємства ресторанного

господарства сприяють залученню до обігу частки доходів туристів з різних регіонів. Ресторанне господарство створює умови для досягнення суспільних цілей розвитку туризму. У ресторанах зустрічаються та знайомляться люди з різних країн, тут створюється сприятливе оточення для взаєморозуміння, корисних, ділових контактів, розвитку громадського та культурного життя. Також у ресторанному господарстві зосереджена значна частина матеріально-технічної бази туристичної індустрії.

Останні завдання управління фінансово-економічними процесами вітчизняного громадського харчування можна сформулювати таким чином:

- подальша індустріалізація громадського харчування;
- удосконалення організації громадського харчування за місцем роботи та навчання населення;
- розміщення сітки спеціалізованих підприємств громадського харчування, у тому числі, підприємств швидкого обслуговування;
- підвищення рівня організації праці та управління, впровадження моральних та матеріальних стимулів, що сприяють активізації людського фактору;
- впровадження бригадних форм організації і стимулювання праці;
- економія паливно-енергетичних й інших ресурсів;
- підвищення якості продукції та культури обслуговування.

У процесі дослідження визначено, що процес розвитку ресторанного бізнесу обумовлюється використанням різних систем мотивації, ефективність яких може бути різною та визначатися сектором, у якому вони використовуються – державному, муніципальному, приватному або змішаному, поставленою метою, використовуваними методами й інструментами. Сформований удосконалений економічний механізм розвитку ресторанного бізнесу, який містить методи й інструменти регулювання різного рівня, фінансового та матеріального забезпечення, і завдяки комплексній дії складових забезпечує відповідний вплив ринкових факторів на бізнес-середовище незалежно від форми власності суб'єкта господарювання. Це дозволяє активізувати бізнес-діяльність, а також визначає напрямки розвитку на основі оптимізації ресурсного, інформаційного й інноваційного забезпечення

з узгодженням інтересів ринкових суб'єктів.

Необхідною умовою подальшого розвитку ресторанної діяльності є поширення виробництва важливих видів технологічного устаткування і засобів механізації, спеціального автотранспорту з охолоджувальними кузовами для перевезення напівфабрикатів у функціональних ємностях і контейнерах. Одним з напрямків подальшого розвитку галузі харчування є вдосконалення системи розрахунків, у тому числі, безготівкового розрахунку зі споживачами, впровадження комп'ютерної обчислювальної техніки для ведення розрахунків і взагалі комп'ютеризація системи зв'язків громадського харчування.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота магістра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних положень, розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій із вдосконалення організації управління персоналом у закладі ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети у роботі поставлено наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти визначення організації управління персоналом у закладах ресторанного бізнесу;
- дослідити організацію управління персоналом у ресторані “Едем”;
- обґрунтувати напрями вдосконалення організації управління персоналом у ресторані “Едем”;
- розкрити питання, що стосуються охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях ресторанного закладу.

Об'єкт дослідження – ресторан “Едем”.

Предмет дослідження – теоретико-прикладні засади вдосконалення організації управління персоналом у закладі ресторанного бізнесу.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналізування і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексне аналізування (при дослідженні рівня розвитку підприємства);

аналітичні методи: порівняльне й економічне аналізування (для розрахунку основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проєктних рішень).

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі та нормативні акти, державні та міжнародні стандарти України, матеріали та дані періодичного друку, монографічна й інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи магістра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані у науковій літературі та періодичному друці, експертні розроблення й оцінювання українських і зарубіжних учених, а також аналітичні та власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій із вдосконалення організації управління персоналом у закладі ресторанного бізнесу. Зокрема, у роботі:

- представлено пропозиції створення кулінарної студії з проведення майстер-класів у ресторані “Едем” як можливість розвитку персоналу;
- надано практичні рекомендації щодо створення внутрішнього навчального центру для працівників ресторанного закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих практичних рекомендацій із можливостями вдосконалення організації управління персоналом у закладі ресторанного бізнесу.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи магістра. Кваліфікаційна робота магістра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії та додатків. Загальний обсяг роботи – 107 ст., 30 табл. і 6 рис., 2 додат., використані джерела із 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Дослідження понятійного апарату персоналу підприємства

Ресторанний бізнес, будучи важливою бюджетоутворюючою галузевою системою, формує основу фінансової стабільності як на національному, так і на регіональних рівнях. За період ринкових перетворень ресторанний бізнес України перетерпів корінних змін. У ньому сформувалося широке конкурентне середовище та дуже висока підприємницька активність. Перетворення, проведені у сфері ресторанного бізнесу, позитивно позначилися на розвитку споживчого ринку, що характеризується на сучасному етапі глибокою насиченістю. Динамізм обсягів і структури реалізації на ресторанному ринку здобуває усе більш стабільного характеру [7, с. 39].

До таких проблем і завдань відноситься проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на основі підвищення маркетингової компетентності його персоналу. У цьому зв'язку весь персонал підприємства ресторанного спрямування (але у різному ступені) повинен бути орієнтований на потреби та запити споживачів їх продукції та послуг. Аналізування роботи ряду авторів показує, що більшість вітчизняних підприємницьких структур не тільки у сфері громадського харчування, але й в інших галузях і сферах свої зусилля витрачають в основному для залучення клієнтів, та й то переважно за рахунок засобів реклами. Такий підхід хоча й дає позитивного результату, але він є короткочасним. Клієнто-орієнтований підхід передбачає довготерміновий, по суті, стратегічний характер відносин підприємства ресторанного спрямування і їх клієнтів. Він націлений на багаторазовий повторний обіг, тобто взаємини підприємства з тим самим клієнтом. Але такі взаємини закладу харчування зі своїми клієнтами не тільки

підвищують їхню конкурентоспроможність, але і вимагають від їхнього персоналу відповідної маркетинго-орієнтованої компетентності. Крім цього, необхідні й інші, як правило, наявні у підприємства ресурси: матеріальні, інформаційні та фінансові.

У перехідний період суттєво ускладнилися умови функціонування суб'єктів господарювання сфери послуг, у тому числі, й підприємств ресторанної діяльності. Це пов'язано з виникненням і розвитком конкурентного середовища, нестабільністю економічної ситуації, звуженням споживчого ринку, посиленням ризику підприємницької діяльності, необхідністю вдосконалювання системи управління споживчим ринком. Ці фактори ускладнили процес планування та прийняття управлінських рішень [44, с. 31].

При побудові ефективної системи управління підприємств громадського харчування необхідно враховувати ряд обмежень у їхній діяльності, які впливають на реалізацію цілей ефективності. Обмеження можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні обмеження пов'язані з попитом, динамікою грошових доходів населення, цін на споживчі товари, тарифів на послуги, державною політикою стосовно галузі громадського харчування, ступенем державного регулювання. У структурі зовнішніх обмежень найбільш важливим є попит, як основна категорія ринкової економіки. Попит на продукцію та послуги громадського харчування є специфічний, що обумовлено як характером самої продукції, так і умовами її реалізації та споживання. Особливості попиту, у першу чергу, впливають з характеру діяльності підприємств харчування, що проявляється у виконанні трьох взаємозалежних функцій – виготовлення, реалізації й організації споживання, які об'єднані у часі та просторі.

Критерієм ефективності функціонування механізму управління інноваційною діяльністю можна представити досягнення поставлених цілей по трьом основним напрямкам: постановці цілей і завдань інноваційного розвитку; розробленні ефективних методів і засобів досягнення поставлених цілей; добір і

розміщення кадрів, здатних вирішувати поставлені перед ними завдання [45, с. 103].

Управління персоналом – порівняно молода наука. Хоча багато її ідеї й теорії зародилися ще у далекій давнині у процесі узагальнення практики управління працівниками, концептуалізація цієї науки, її направлення в особливий вид пізнавальної діяльності, спрямованої на одержання об’єктивних, системно-організованих і обґрунтованих знань, відбулося лише у ХХ ст [35. с. 320].

Управління персоналом, як наука, довгий час розбудовувалося у межах ряду наук, пов’язаних з виробництвом і діяльністю комерційних і державних організацій. Залежно від того, у керунку яких наук досліджувалися та розроблялися ідеї управління персоналом, для їхньої характеристики використовувалися відповідні терміни. Так, у США управління персоналом розглядалося в основному у напрямку біхевіористських, поведінкових наук, що вплинуло на назву цієї дисципліни та обумовило її вузько емпіричне трактування.

У промислово розвинених країнах у 50 рр. ХХ ст. виник новий вид професійної діяльності – HR-human resources, або управління людськими ресурсами (УЛР). У США, незважаючи на те, що процес виділення управління персоналом у самостійну науку в основному завершився у 1960-і – 1970-і рр. вона і сьогодні називається по-різному: “Управління персоналом”, “Управління людськими ресурсами”, “Управління людьми”. Нерідко ці терміни характеризують відносно самостійні науки [34, с. 158].

В останні десятиліття ХХ ст. стало очевидно, що саме персонал і управління ним стають ключовими факторами процвітання будь якої сучасної організації, успіху адміністративної, наукової, господарської діяльності тощо. Від якості персоналу професіоналізму та мотивації керівників й інших працівників прямо залежать оптимальність рішень, ефективність використання фінансових ресурсів, техніки та технологій матеріалів і сировини. Усе це

дозволило провідним світовим експертам назвати ХХІ ст. “золотим століттям” управління персоналом.

На сьогодні змінилася та сама управлінська парадигма, відповідаючи особливостям і тенденціям постіндустріальної економіки. Стосовно до українських умов, ці зміни характеризуються: переходом від управлінської ієрархії до роботи у командах, орієнтації на постійні інновації, взаємний обмін інформацією; безперервним навчанням і самовдосконаленням персоналу; підвищенням потреби у системному мисленні, як найважливішої умови перетворення сучасних організацій у системи, що навчаються.

Вважаємо, що послідовна зміна концепцій управління у трудовій сфері, обумовила еволюцію типів управління персоналом: від пасивного до реактивного, а потім до стратегічного системного управління персоналом (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Зміна функцій менеджменту у сфері управління персоналом
(складено автором)

Функція менеджменту	Раніше	Тепер
Стимулювання	Забезпечення “виробничої ресурсності” працівника при зниженні витрат на її забезпечення переважно економічними методами, “зверху”.	Сприяння розвитку індивідуально-професійного потенціалу за допомогою економічних і соціально-психологічних методів на основі зворотного зв’язку.
Контролювання	Зверху. Контролювання дій. Порівняння “план-факт”.	Делегування контролювання. Контролювання результатів. Порівняння “план-факт” і порівняння з можливостями працівників.
Планування	Планування чисельності й якості робочої сили, як частини виробничого плану.	Планування чисельності й якості робочої сили, як частини стратегічного плану.
Організування	Логістика персоналу – забезпечення потрібної людини у потрібний час у потрібному місці. Орієнтація на спеціалізацію працівника. Підстроювання посадових інструкцій під “галузевий” стандарт. Структура, як стабільне навчання.	Пошуки гнучкої взаємодії працівника та виробничих завдань. Орієнтація на універсалізм працівника. Формування посадових інструкцій на основі відповідності стратегії організації. Структура, як динамічне навчання.

Сьогодні функція управління персоналом найчастіше представляє з себе адміністративну, і лише іноді є повноцінною бізнес-функцією або хоча б перебуває у перехідному стані до такого статусу. При цьому, найбільше “просунуті” компанії демонструють ріст інвестицій у людський капітал і HR-проекти та вводять керівників служб по роботі з персоналом у рад директорів. Непрямими свідченнями зміни відносин до HR-функції є стабільний попит на фахівців у галузі управління персоналом на ринку праці, введення вимог по організації роботи з персоналом при виході компаній на IPO і оцінки їх інвестиційної привабливості. Враховуючи все вищесказане, функція управління персоналом сьогодні реально забезпечує конкурентні переваги компанії на зовнішньому ринку.

Економічна криза 2008-2009 рр. стала проявом глибинних явищ кінця тієї економічної системи, яка лежала в основі капіталістичної економіки. По-перше, докорінно змінилася якість продуктивних сил: У широкому масштабі працівник вийшов з підпорядкування машині, перестав бути її додатком, що було характерно для індустріальної економіки. По-друге, принципово змінилася позиція найманого працівника стосовно капіталу. Повністю змінила ситуацію поява так званих працівників знань (knowledge workers), які не тільки беруть участь у створенні продукту, але й вносять внесок у капітал компанії, який, до речі, пішовши з компанії, можна віднести із собою. Оскільки частка так званих невлених активів компанії постійно зростає та у цілому ряді бізнесів стає домінуючою, наймані працівники, стаючи власниками частини невлених активів, особливо знань, де-факто стають власниками. А це підриває саму суть капіталістичних виробничих відносин і створює основу для нових виробничих відносин ще не цілком зрозумілого типу. Їхня відмінна риса полягає у тому, що поряд з явною капіталістичною власністю виникає квазівласність, місце та роль якої будуть поступово змінюватися, а значимість – зростати.

У посткризовий період неминуче зміниться структура української економіки. У доступній для огляду перспективі ми зіштовхнемося з новими сферами діяльності, які зажадають додаткової кількості трудових ресурсів, а

також відповідних компетенцій працівників. При цьому не можна не враховувати тієї обставини, що розвиток ринку праці у довгостроковій перспективі формуватиметься під впливом скорочення сукупної пропозиції через зниження чисельності населення у працездатному віці, яка повинне бути компенсована підвищенням якості робочої сили та рівня трудової мобільності населення [46. с. 115].

Методи управління персоналом, застосовувані у межах сучасної економічної парадигми, здатні лише до певного ступеня збільшити ефективність його використання, але й істотно підвищити трудову віддачу колективу та вплинути на здатність організації до сталого розвитку у стратегічній перспективі вони не в змозі.

Персонал підприємства харчування досить різноманітний за функціональними обов'язками, і його можна розділити на три категорії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Класифікація персоналу підприємства харчування
(складено автором)**

№ п/п	Категорія персоналу	Посади	Функції
1.	Адміністрація підприємства харчування	Керуючий підприємством харчування, бухгалтерія, кадрова, маркетингова служби, служба логістики	Фінансово-адміністративне управління підприємством харчування
2.	Фахівці виробництва	Шеф-кухар, кухарі, кондитери	Забезпечення випуску, асортиментів і якості страв
3.	Обслуговуючий персонал торговому залі	Офіціанти, менеджери у торговельного залу	Обслуговування споживачів
4.	Підсобні служби	Прибиральники, вантажники, посудомийки, водії	Збирання, доставка продуктів, миття посуду та підсобні роботи на кухні.

Людина приходять у корпорацію для того, що знання нарощувалися, і це дає їй позитивний результат. Якщо вона ще й зуміє трансформувати ці знання у

капітал, коли їй це потрібно, то ніяких проблем немає. Модель університету як компанії можна розглядати, як зразок для наслідування. Адже університет завжди був зайнятий тим, що створював знання. І один з важливих принципів устрою університету – це внутрішня академічна свобода. Роль адміністрації – обслуговувати вільних людей, а не керувати. Адже коли ми говоримо про знання, то розуміємо, що ніхто під тиском, по вказівці генерувати знання не буде. Це неможливо [53, с. 324].

Таким чином, укрупнено можна виділити три основні фактори людей, що виявляють вплив на організацію:

- ієрархічна структура організації, побудована на відношенні влади-підпорядкування, тиску на людину зверху за допомогою примусу, контролювання над розподілом матеріальних благ;

- культура, вироблювана суспільством, організацією, групою людей спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки;

- ринок, як мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції та послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця та покупця.

Сьогодні у науковій літературі виділяються наступні визначення “управління персоналом”:

1. Інституціональні: керівництво – це особлива соціальна позиція, командна посада, що дозволяє нав’язувати свою волю іншим членам організації, що і забезпечує їхнє підпорядкування. У такого роду визначеннях виділяється один з найважливіших – інституціональний – аспект керівництва, тобто заняття позиції, пов’язаної з володінням ресурсами (грошова винагорода, підвищення або пониження на посаді, моральне заохочення, звільнення тощо), які впливають на організаційну поведінку людини.

Процесуальні: керівництво представляє собою постійне пріоритетний ціле-орієнтований вплив однієї людини на поведінку інших. У схожих визначеннях увага акцентується на впливі і його особливостях, як розумінні керівництва.

2. Мотиваційні: керівництво є мотивацією членів підприємства до досягнення організаційних цілей. Дефініції цієї групи відображають центральну роль мотивації у діяльності керівника.

3. Діяльніцькі: керівництво – це структуроване систематичне спонукання та регулювання певних дій. Даного роду дефініції виділяють найважливішу роль ініціювання та координування дій людей у керівництві персоналом.

4. Теологічні (з погляду визначення мети): керівництво – це діяльність по об'єднанню та мобілізації групи на досягнення цілей організації шляхом забезпечення збігу їх з індивідуальними цілями працівників. Теологічні характеристики керівництва персоналом зустрічаються у літературі дуже часто, що підкреслює найважливіше мотивування, яке трактує значення цілей у цього роду діяльності.

5. Групо-орієнтовані: керівництво є діяльність по зімкненню та мобілізації групи, колективу на досягнення певної мети. Такі визначення відображають колективний характер керівної діяльності, найважливішу роль групи у забезпеченні ефективності підприємства.

6. Активістські: керівництво – це спонукання людей до загальної активності, її ініціювання, регулювання та контролювання з боку вповноваженої особи. Схожі визначення акцентують увагу на центральному місці різних форм активності у діяльності керівника.

7. Комунікаційні (інтеракційні): керівництво представляє собою комунікацію, інтеракцію, упорядковану формальну та неформальну взаємодію, спілкування людей для підпорядкування їх дії загальної мети. У таких, переважно психологічних, визначеннях відзначається комунікативний аспект керівництва, який, безумовно, є одним з найважливіших у керівництві персоналом.

Останніми роками у науковій літературі та практиці широко використовуються й інші тотожні поняття: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота тощо. Усі вони, так чи інакше,

відносяться до трудової діяльності людини, до управління її поведінкою на виробництві [46, с. 117].

У прикладній літературі з її різною термінологією, властивій різним школам управління, найбільш часто зустрічаються наступні:

- *personnel administration* (адміністрування) – управління кадрами (набір, контролювання, розміщення, підготовка, використання людських ресурсів підприємства), відносини між адміністративним персоналом і підлеглими; “людські відносини” у промисловості;

- *personnel management* (управління персоналом) – керівництво кадрами (включаючи добір, підготовку, умови праці, оплату, питання техніки безпеки); трудові відносини; взаємини адміністрації з індивідуальними працівниками;

- *personnel relations* (відносини) – управління персоналом у контексті трудових відносин тощо.

У наукових дослідженнях категорії “трудова ресурси”, “праця”, “робоча сила”, “трудова потенція” представляють певну систему понять, де існують і визначення взаємозалежності та взаємовиключення. Це свідчить не скільки про те, що процес наукового тлумачення того або іншого поняття ще не є завершеним, скільки про складність і багатогранність трудового процесу, де проблеми визначення людини, як суб’єкта праці, вимагають неоднозначних підходів і рішень. Для аналізування понятійного апарату необхідно визначити категорії “праця”, “робоча сила”, “трудова ресурси”, “трудова потенція”.

В етимологічному сенсі поняття “трудова ресурси” включає дві категорії: “праця” та “ресурси”, які пов’язані між собою економічною логікою. Ключовою складовою у цьому системному зв’язку виступає праця [39, с. 28].

Більшість авторів визначають “працю”, як діяльність людини. Працю можна визначити, як об’єктивно властиву людині сферу діяльності по перетворенню нею природних, матеріальних та інтелектуальних ресурсів в необхідній для особистого або суспільного споживання продукт, виріб, послугу тощо.

Більшість авторів вважає, що праця – це свідомо доцільна діяльність людей, спрямована на створення матеріальних і духовних цінностей. При цьому, на нашу думку, дані визначення не можуть розкрити у повній мірі сутність цього поняття, оскільки вони є сконцентрованими тільки на тому, що праця – це вид діяльності людини, але не наголошують на тому, що не кожна діяльність є працею. Тому справедливо, з нашої точки зору, О. А. Грішнова, О. М. Полонський та інші автори виділяють у діяльності дві частини: свідому та інстинктивну. Переважна частина діяльності людей свідомо, тобто здійснюється на основі внутрішньо аргументованих спонукань. Інстинктивна ж діяльність визначається безумовними рефлексами, що успадковуються на генетичному рівні і не є працею. Отже, праця – це свідомо, цілеспрямована та легітимна діяльність людини зі створення матеріальних або духовних благ, що здатні задовольняти певні людські проблеми та затребувані людьми.

Ресурсна компонента – органічне продовження і логічне завершення компоненти “праця”. Поняття “ресурси” буквально означає засоби, запаси, які представляють собою накопичену сукупність певних властивостей, функція яких – бути джерелом певного користування. На наш погляд, не можна ототожнювати категорії “праця” і “трудові ресурси”, оскільки категорія праця недостатня для пояснення суті трудових ресурсів, праця представляє собою процес, діяльність. Впливаюче визначення, де під працею або трудовими ресурсами мають на увазі усі розумові та фізичні здібності людини, які використовуються у процесі виробництва товарів і послуг, є не зовсім вірним, на нашу точку зору.

А. В. Мерзляк в якості критеріїв робочої сили визначає сукупність таких показників як: здоров'я, освіта, професіоналізм. На думку О. І. Карпіщенко “робоча сила – здатність до праці, що визначається сукупністю біосоціальних якостей людини, єдністю психофізичних і духовних здібностей, які використовуються людиною у процесі праці” [34, с. 160].

Термін “трудові ресурси” був вперше застосований у 1922 році академіком С. Г. Струмлініним у зв'язку із складанням першого зведеного плану

з праці. Він розглядав трудові ресурси, як робочу силу країни або населення у віці від 16 до 49 років. Трудові ресурси обчислювалися у фізичних особах, незалежно від статі, віку, освіти, стану здоров'я, кваліфікації, стажу роботи, що свідчило про первинне використання категорії трудові ресурси лише, як обліково-статистичного індексу кількісного оцінювання робочої сили, що відповідало запитам, завданням цільового планування забезпечення зайнятості [35, с. 321].

У 50-х рр., коли визнається значення товарно-грошових стосунків у господарській практиці, категорія “трудові ресурси” стає об’єктом наукових досліджень, за своїм змістовим значенням виходить за межі статистично-економічного врахування. С. Г. Струмилін став визначати трудові ресурси, як основний фонд, який живить собою всяке господарство – це жива робоча сила країни. Всяке скорочення або розширення цього фонду справляє величезний вплив на загальний тип господарського розвитку [39, с. 30].

Даний підхід свідчив про перегляд у змістовному розумінні трудових ресурсів у самого ініціатора даної ідеї. Можна виділити три соціально-економічні етапи, що вплинули на хід наукових дискусій:

1. Нарощування економічного потенціалу звело нанівець ототожнення понять трудові ресурси і робоча сила, що виражалось в тому, що сукупність робочої сили є не що інше як працездатне населення або трудові ресурси, і що робоча сила у вузькому сенсі – здатність людини до праці, а в широкому – трудові ресурси, які виступають в ролі конкретного вираження людського чинника суспільного відтворення.

2. Етап переходу на шлях ефективнішого і інтенсивнішого розвитку економіки, коли потрібно було більш детально окреслити якісні характеристики праці. Прибічники цього етапу стверджують, що трудові ресурси – більш широке поняття, ніж робоча сила оскільки включають і ту частину працездатних, які не беруть участь в праці. При цьому поширеною була думка про те, що поняття робоча сила в умовах соціалізму має бути замінений на поняття трудові ресурси.

3. Сучасний етап реформування економіки, який поставив нові завдання і дав новий імпульс науковій дискусії. Прибічники цього етапу визначають трудові ресурси як єдність понять робоча сила і працездатне населення.

На сучасному етапі розвитку України багато служб управління персоналом підприємств сфери послуг намагаються застосовувати традиційні принципи кадрової політики та технології управління персоналом. Більшість підприємств орієнтуються на визначенні миттєвої потреби, загальна концепція кадрової діяльності не розробляється. Така політика може привести лише до тимчасового поліпшення ситуації та не допоможе вирішити весь комплекс проблем, що існують у сфері управління персоналом, а кадрові служби лише в одиничних випадках займаються проблемами вивчення та впровадження організаційної культури.

Для ефективного розвитку підприємницької діяльності доводиться компаніям усе більше уваги приділяти пошуку та утриманню високо кваліфікованих працівників, а також їх професійному розвитку. У процесі дослідження були вивчені теоретичні джерела вітчизняних і закордонних авторів з питань формування та розвитку кадрового потенціалу для того, щоб виявити основні методи, застосовувані службами управління персоналом на підприємствах сфери послуг, що розбудовуються [26, с. 148].

1.2. Професійні компетенції персоналу як важливий чинник організації управління персоналом у ресторанному господарстві

Ресторани та ресторатори можуть брати активну участь у вирішенні проблеми підвищення кваліфікації персоналу. Такими діями можуть стати: створення професійної Школи барменів, де курс навчання повинен містити в собі введення в професію, знайомство з напоями, їх історією й технологіями проведення, освоєння прийомів міксології. Крім того, майбутні бармени в обов'язковому порядку повинні: проходити курс бариста; тому що якість

готування кава в цей час слабке місце багатьох вітчизняних барів; уміти надавати додаткові послуги, спрямовані на розвагу гостюючи, (уміння показувати фішки, фокуси й гри за барною стійкою, готування коктейлів на компанію, організацію бармен-шоу). Однак, головне, це навчання майбутніх барменів спілкуватися з гістьми, з керівництвом і власниками закладу. У барменській справі саме готування напоїв відходить на другий план, на першому плані виявляється психологія.

Слід зазначити що, чим різноманітніше бармен працює, тим більший внесок в атмосферу закладу він робить, а чим більше в усе це вкладається душі, тем приємніше себе почувають гості. У результаті цього виявиться позитивний вплив на конкурентоспроможність закладу [48, с. 69].

Зазвичай власник ресторанного закладу найчастіше не має досвіду та спеціалізації в ресторанній справі. У таких випадках приміщення ресторану з усім його устаткуванням здається професійному рестораторові. Договір, що укладається в таких випадках, описує необхідні умови для задоволення потреб гостей готелю. Якщо ж ресторан не здається стороннім організаціям харчування, то він входить у службу харчування гостинці, і керує їм директор, що входить до складу управління готелю. У підпорядкуванні директора служби харчування перебувають: шеф-кухар, кухарі, головний бармен, бармен, директор ресторану, офіціанти. У підпорядкуванні директора ресторану перебувають: метрдотель, шеф-кухар, контролер служби харчування, банкетний менеджер, стюард, головний бармен. Крім ресторану, у службу харчування гостинці входять бари, кав'ярні, буфети.

Формальні оцінювання результатів трудової діяльності працівників повинні виступати основою сучасних систем стратегічного управління. Комплексне застосування різних форм і методів оцінювання дозволило закордонним організаціям об'єднати багато аспектів управління працівниками організації. У процесі їх інтеграції провідну роль відіграють оцінювальні процедури, за допомогою яких налагоджує взаємодія кадрового й лінійного менеджменту. Організація кадрової роботи на основі оцінок, що піддаються

контролю, перевірці й коректуванню, підвищує ефективність управління у цілому та відповідальність лінійних керівників за прийняті рішення зокрема. Одночасно лінійний керівник здобуває можливість пропонувати вищому керівництву зважені, аргументовані й оптимальні рекомендації, на базі яких ухвалюються рішення з питань кар'єрного планування, зміни або збереженні ставок оплати працівників, їх мотивації, преміюванні та просуванні.

Управління професійними компетенціями потребує ідеологічного обґрунтування, нової філософії й сучасних методів й інструментів управління [39, с. 31]. Система управління організації, існуючи по об'єктивних економічних законах і володіючи стабільністю й адаптивністю до впливів зовнішнього середовища, дозволяє оцінити й раціонально використовувати всі внутрішні резерви й можливості. Кількісні і якісні характеристики професійних компетенцій працівників можуть принципово змінити ціну організації. На практиці цей факт підтверджується прикладами істотного перевищення ринкової ціни бізнесу над його балансовою вартістю. По суті, саме ця різниця представляє собою умовну оцінку іміджу, репутації, бранда, компетенцій працівників тощо, так званий "гудвіл". Аналізування його розуміння доказує, що основні структурні складові – торговельна марка, ділова репутація, якість управління, – формуються діяльністю працівників організації. Зробити товари високої якості, створити незаперечний імідж фірми, надати необхідні послуги можуть лише компетентні висококваліфіковані працівники, віддані інтересам організації.

Але залежність "гудвіла" від величини компетентнісної складової не є величиною прямо пропорційною. Організація з високим "гудвілом" може в певний період часу знизити частку кадрової складової у результаті непередуманих кадрових рішень – звільнення працівників, ключових керівників і невідповідності наявної висококваліфікованих кваліфікації працівників організаційної стратегії, що змінився, розвитку конфлікту в трудовому колективі [42, с. 61]. При оцінюванні компетентнісної складової впливає враховувати особистісні та кваліфікаційні характеристики, індивідуальні

зібтності до змін, навчання та розвитку, ефективних комунікацій, реінжинірингу, роботи у мінливих умовах існування організації. Вартісне оцінювання професійних компетенцій працівників особливо актуальна у ринкових умовах при розробленні інвестиційних проєктів, формуванні холдингових груп, купівлі-продажу активів. Необхідно визначати об'єм кадрових інвестицій у випадку реорганізації, інноваційному проєктуванні або антикризовому управлінні.

Інноваційний процес пред'являє принципово інші вимоги до якісних характеристик професійних компетенцій працівників, їх сприйнятливості до нових ідей, гнучкості та полівалентності, творчому підходу, ініціативності, здатності до "співучасті", командній і керівній роботі. Керівник у такій ситуації повинен орієнтуватися на формування стійкого колективу працівників, забезпечуючи їм певні переваги. Керівники, усвідомлено формуючи професійні компетенції, активно використовують ротацію кадрів, забезпечуючи корпоративну локалізацію та делокалізацію знань, ідентичність, стабільність, зміцнення організаційної культури, поширення досвіду, забезпечення позитивного професійного розвитку.

Головною проблемою оцінювання професійних компетенцій є визначення характеристик оцінювання й критеріїв оцінювання. При вирішенні цього завдання потрібно виходити з цілей оцінювання професійних компетенцій, ступені їх впливу на ринкову ціну й інвестиційну привабливість організації [25, с. 324]. У методичному відношенні проведення економічних оцінок компетенцій працівників і їх відповідності стратегічним цілям організації вимагає експертних суджень або складних розрахунків. Це пояснюється тим фактом, що можливості розвитку бізнесу визначають працюючі. Найбільшу цінність мають престиж, імідж, бренд, логотип, досягнення організаційного розвитку та завойовані ринки. Творцями та носіями цих цінностей є індивіди, об'єднані стратегічними цілями та корпоративними інтересами, тобто працівники організації. На момент продажу організації можна передати правонаступництво по трудових договорах, зберігаючи тим самим працівників,

оскільки саме вони визначають можливість ефективного ведення бізнесу.

Організації, які опікуються працівниками, виділяють певні особливо цінні категорії працівників і проводять політику, орієнтовану на повне та гнучке використання конкурентних переваг, що вже сформувалися на основі професійних компетенцій, які забезпечують конкретну організацію. Цими компетенціями має володіти певна категорія, що не є абсолютно однорідною, її формують працівники, включені у довготермінові стратегічні плани вертикальної та горизонтальної ротації, регіональної мобільності, розвитку та побудови кар'єри [26, с. 150].

Необхідним є завоювання відданості працівників, які стають ключовим ресурсом розвитку організації. Сучасна філософія стратегічного управління припускає формування у працюючих певної мети, цінностей, поглядів, зміни їх відносин до організації. Виконуючи наступні рекомендації, можна успішно вирішити це завдання:

- на стадії планування потреби у додатковому найманні робочої сили – перевага по просуванню зсередини, вертикальної та горизонтальної ротації, розвитку внутрішнього ринку праці;

- на стадії наймання – відбір кандидатів, що поділяють ідеологію, цінності, культуру організації або ступені їх прийнятності для претендента;

- на стадії професійної адаптації оцінювання успішності соціальної та професійної адаптації як перших кроків до єднання цілей працівника та організації, входження у трудовий колектив;

- на стадії управління продуктивністю й якістю праці – використання всіх можливостей для збагачення праці, підвищення самостійності та відповідальності робочих груп, поінформованості, зворотному зв'язку з вищим керівництвом;

- на стадії управління кар'єрою – використання кар'єро-орієнтованого оцінювання результатів праці, моніторингу ротації, відкритої інформації про вакансії, розвиток працівників й актуалізація їх потенціалу;

- у процесі соціально-психологічного стимулювання – гарантії

справедливості, надання пільг для одержання профільної освіти, задоволення актуальних потреб, забезпечення безпеки праці та ефективного зворотного зв'язку у контурі взаємин “найманий робітник – керівництво”.

При проведенні будь якої оцінювальної процедури, у першу чергу, визначаються стратегічні цілі та завдання організації, місце керівника у системі цільового управління, виявлення цілей розвитку та постановка бізнес-завдань. Вимоги до цілей доцільно використовувати з урахуванням принципів МВО (management by objectives) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вимоги до стратегічних цілей процедури оцінювання професійних компетенцій працівників ресторанного бізнесу [19, с. 44]

Позначення вимоги	Вимога	Вимога	Суть вимоги
S	specific	Конкретність	Максимально конкретне формулювання мети, без абстракцій і загальних фраз
M	measurable	Вимірність	Визначення досягнення мети
A	achieved-attractive-agreed	Досяжність-привабливість-погодженість	Реалістичність і погодженість мети, зацікавленість у її досягненні
R	resourced	Забезпеченість ресурсами	Врахування ресурсів, необхідних для досягнення мети
T	time	Термін	Позначені терміни досягнення мети

Проведення оцінювальних заходів повинне інтегруватися в загальну систему управління організації таким чином, щоб сприяти її розвитку та удосконалюванню, а не дезорганізації роботи колективу.

Система оцінювальних показників повинна відповідати наступним вимогам:

- відображати мети оцінювання;
- забезпечувати повноту та вірогідність оцінювання;
- відображати кількісні та якісні результати управлінських рішень;
- містити показники, на які управлінські рішення мають безпосередній

вплив;

- забезпечувати порівнянність результатів управління з витратами на їхнє утримання;

- абсолютні та відносні показники оцінювання повинні відображати не тільки досягнутий рівень, але й динаміку зміни.

В ідеалі, оцінювання відповідності професійних компетенцій працівників стратегічним цілям організації повинно бути:

- об'єктивним – незалежно від окремої приватної думки або судження;
- надійним – незалежно від впливу ситуаційних факторів (настрою експерта, успіхів і невдач оцінюваного, погоджень, випадкових подій);

- вірогідним – оцінювати потрібно реальний рівень оволодіння знаннями та навичками професійної діяльності;

- прогнозним – сформулювати розуміння про потенційно можливі види діяльності;

- комплексним – оцінювати, чи впливають ключові посади, члени організації, зв'язки та відносини усередині організації на потенціал організації у цілому;

- доступним – критерії оцінювання та процес оцінювання повинні бути зрозумілі оцінюваним, оцінювачам і можливим спостерігачам.

Для побудови ефективної оцінювальної системи необхідно визначити її місце у загальній системі управління організації. Система оцінювання повинна мати наступні характеристики:

- бути об'єктивною, ґрунтуватися на перевірній інформації;
- стимулювати оцінювачів до аргументації результатів використання погодженої системи критеріїв;

- сприяти досягненню взаєморозуміння в процесі оцінювання;
- сприяти прийняттю зваженого обґрунтованого розв'язку;

- транслювати організаційну політику в області управління професійними компетенціями працівників.

На практиці кількісне оцінювання працівників проводиться в основному в частині таких складових, як вік, стаж, стать, рівень освіти тощо [42, с. 62].

Витрати вимірювання торкаються однієї із самих складних проблем взаємодії найманих робітників і роботодавців – оцінювання професійних компетенцій працівників і їх відповідності організаційним цілям. Вважається, що будь який товар, пропонований на продаж, містить у своїй ціні витрати на вимірювання його властивостей. Найбільшою мірою це відноситься до професійних компетенцій індивідів. Жоден інший ресурс ринкового товарообігу не має більшої властивості невизначеності, це обумовлено тим, що навіть некваліфікована праця, функціональні параметри якої можна оцінити, містить компоненти, які не піддаються точному вимірюванню: сумлінність, лояльність, чесність й інші характеристики трудової поведінки, без яких навіть елементарна трудова функція не може бути реалізованою.

Широко застосовувані формальні критерії оцінювання, які дозволяють зробити висновок про якість робочої сили, явно недостатні для гарантовано ефективного виконання трудових обов'язків [18. с. 88]. Це пояснюється невизначеністю процедур оцінювання компетентнісних характеристик працівників і протиріччям економічних цілей роботодавця та найманого робітника. На вищому рівні інтеграції інтересів проблема оцінювання, ідентифікації та специфікації суб'єктивних компетенцій перестає бути актуальною. Очевидно, що ідентифікація економічних інтересів забезпечує інтеграцію відносин.

Цілком можливий єдиний підхід до оцінювання та визначення переліку основних показників, які необхідно враховувати, хоча для різних груп цілей набір оцінювальних об'єктів, показників і критеріїв оцінювання можуть відрізнятися. Індивідуальні, соціальні та професійні компетенції працівників мають самостійну цінність, але проявляється й реалізується вона тільки на ринку праці, а оцінюється у формі оплати праці там, де затребувані. Вони являють цінність саме в тій мірі, у якій можуть быть використані для реалізації цілей організації в складі сукупного працівника й не можуть быть визначені як проста арифметична сума в чинність виникнення синергетичного ефекту. Враховуючи, що роботодавці купують не самих працівників, а їх здатність до

праці, і продають результати їх праці, слід оцінювати реальні професійні компетенції окремих працівників і трудових колективів. Навіть підтверджений документально рівень професійної підготовки не може розглядатися як наявна в наявності інтелектуальна власність, оскільки на ринку вона не може бути реалізована окремо від носія – працівника.

Стратегічне завдання управління професійним компетенціями трудового колективу в посткризових умовах створення працездатної команди, згуртованої єдиною метою, зацікавлених у кінцевих результатах своєї праці, що й відчують приналежність до організації. У нинішніх умовах необхідне формування індивідуально-орієнтованої й адаптивної системи управління, побудованої за принципом наявності прямій і зворотному зв'язка з кожним працівником і покликаної сприяти ефективній діяльності.

Найважливіший елемент організаційної діяльності – це розвиток професійних компетенцій працівників, кожний керівник постійно навчає й розбудовує підлеглих. Принциповим моментом кадрової роботи стає оцінювання наявних професійних компетенцій працівників до результативної, новаторської, творчій діяльності, здатних до виконання різних завдань, мобільності усередині трудового колективу. Організації, орієнтовані на створення й розвиток таких колективів, виявляються більш підготовленими до постійного оновленню й освоєнню нових ринків.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ “ЕДЕМ”

2.1. Загальна характеристика управлінських процесів на підприємстві ресторанного господарства

Ресторан “Едем” – це підприємство громадського харчування, що володіє організаційно-технічною єдністю, різноманітним асортиментами, високим рівнем сервісу й організації дозвілля, економічною метою якого є отримання прибутку. Отже, в якості об’єкта підприємницької діяльності ресторанний бізнес виконує важливі соціальні й економічні функції, у яких і виражена його сутність. Дане підприємство відображає специфіку сектору громадського харчування, економіки та особливості ринкових відносин. Ресторанний бізнес (бізнес-діяльність) у сучасних умовах відрізняє те, що одночасно задовольняються конкретні потреби окремої особистості (населення), суб’єкта підприємництва, держави й узгоджуються інтереси всіх ринкових суб’єктів. Ресторан “Едем” слід віднести до виду економічної діяльності, яка базується на узгодженні інтересів усіх ринкових суб’єктів для виконання соціального замовлення у вигляді послуг по найбільш повному задоволенні потреб у високоякісному та раціональному харчуванні різних соціальних груп населення з метою Реалізації місії підприємства у відтворенні головної продуктивної сили суспільства

Головною метою економічного реформування та структуризації ресторанного бізнесу у ринкових умовах є здійснення ринкового переходу. Основний орієнтир цього переходу полягає у зміні структури всіх сфер діяльності й, зрештою, національного капіталу (насамперед, людського), всебічне сприяння розвитку внутрішнього ринку та захист національного виробника, мінімізація екологічних втрат при суспільному виробництві й оптимальне зниження питомих витрат різних видів ресурсів на одиницю ВВП,

дотримання науково обґрунтованих граничних параметрів розвитку соціально-економічної сфери, перевищення яких може призвести до необоротних і серйозних змін у навколишньому середовищі, неефективного використання природних ресурсів.

На рис. 2.1 показано схему управління досліджуваного ресторану.

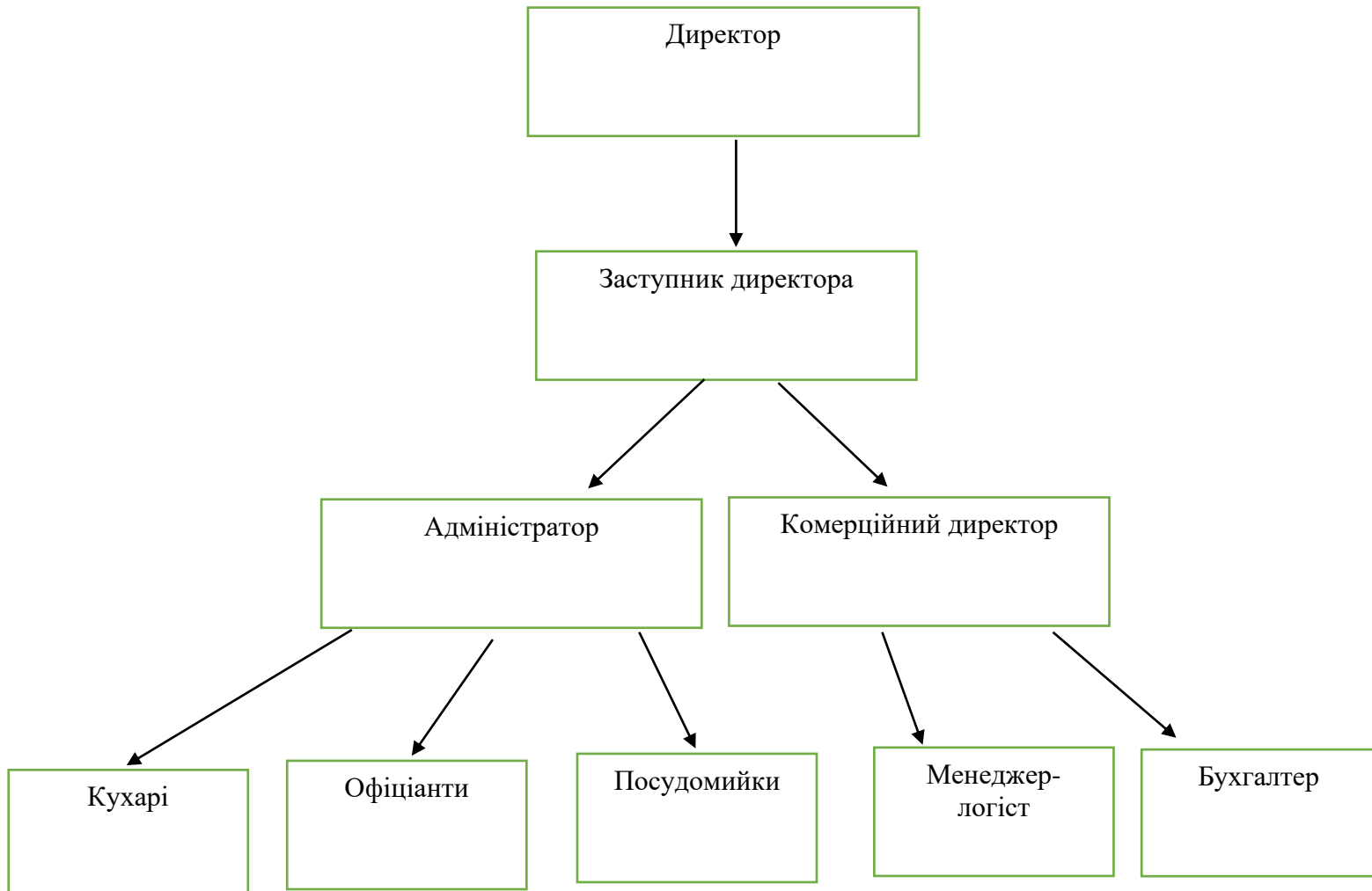


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану "Едем"

Ресторан "Едем" є ефективно функціонуючим підприємством ресторанного спрямування, що успішно працює у сегменті громадського харчування. Вигірне місце розташування ресторанного підприємства надає конкурентні переваги закладу гостинності та визначає його цільову аудиторію.

Директор ресторану "Едем" є відповідальним за організацію та результати всієї торгово-виробничої діяльності: виконання встановленого плану по товарообігу та прибутку, культуру обслуговування відвідувачів, якість

продукції, стан обліку та контролю, зберігання матеріальних цінностей, дотримання трудового законодавства. Директор особисто відповідає за підбір та розміщення кадрів.

Заступник директора з господарських питань відповідає за виконання планових завдань по ресторанному виробництву. Він повинен забезпечити раціональне використання сировини та організувати кулінарне оброблення продуктів з додержанням правил технології приготування їжі, досягнути випуску продукції високої якості, кожен день складати меню з урахуванням смаків клієнтів, вивчати попит відвідувачів, забезпечити додержання на виробництві правил санітарії та гігієни, охорони праці та техніки безпеки, своєчасно подавати у бухгалтерію звіти про використання товарно-матеріальних цінностей.

Головний інженер визначає технічну політику та напрямки технічного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, шляхи реконструкції, раціональне використання виробничих ресурсів, високу якість і конкурентоспроможність вироблених страв, і надання послуг рестораном, відповідність страв, що виготовляються, діючим державним стандартам, технічним умовам і вимогам технічної естетики, здійснює контроль за дотриманням технологічної дисципліни, правил і норм по охороні праці, техніці безпеки, виробничій санітарії і пожежній безпеці, вимог природоохоронних, санітарних органів, а також органів, що здійснюють технічний нагляд.

Адміністратор ресторану є особою, яка організовує процес обслуговування, а також здійснює контроль за роботою офіціантів, барменів, мийниць, прибиральниць, кухні на видачі страв (своєчасне готування страв, вид і якість страв), також повинен зустрічати та розміщати гостей у залі. Протягом зміни адміністратор зобов'язаний стежити за чистотою залу та санітарним станом всіх підсобних приміщень, фоновим звуком й економією електроенергії, повинен проводити роботу з підвищення кваліфікації офіціантів, барменів, а також несе персональну відповідальність за стан трудової та виробничої дисципліни на зміні, несе матеріальну відповідальність за збереженість майна,

що перебуває у залі ресторану та на мийці, повинен вчасно віддавати брудні скатертини у прання: вести облік столової білизни, що здається у пральню.

Експедитор ресторану відповідає за перевезення сировини, готової продукції, напівфабрикатів, алкогольних напоїв від замовників на склад ресторану, відповідає за їх збереження у цілісності товарно-матеріальних цінностей і правильної кількості згідно накладної.

Бармен ресторану обслуговує відвідувачів за барною стійкою готовими до вживання алкогольними напоями, обслуговує відвідувачів за барною стійкою кондитерськими виробами й іншими виробами з приготуванням широкого асортименту алкогольних і слабоалкогольних напоїв, перемішує компоненти напоїв у шейкерах, крющонницях, збиває їх за допомогою інструментів і механізмів, готує всілякі холодні та гарячі закуски, зустрічає відвідувачів, знайомить їх з асортиментом і рецептурою напоїв, що реалізуються, своєчасно приймає замовлення від відвідувачів, консультує відвідувачів по питаннях замовлення закусок і різних напоїв, приносить готові гарячі та холодні закуски, приймає гроші від відвідувачів і видає здачу.

Офіціанти ресторану повинні сервірувати столи, своєчасно змінювати скатерті і серветки по мірі їх забруднення, надавати на прохання відвідувача кваліфіковану допомогу при виборі страв і напоїв, орієнтувати замовника за часом приготування замовлених страв, розподіляти замовлення за місцем його виконання між барменом і кухарем, контролювати своєчасність приготування і товарний вигляд страв перед подачею на стіл, подавати замовлені страви, виводити остаточну суму замовлення “рахунку”, подавати “рахунок” відвідувачам, оформляти зал і сервірувати столи, відповідно святковим і поточним подіям, оформляти реєстри у кінці робочого дня, проводити щомісячний переоблік посуду, бути уважними і ввічливими, дотримуватися правил внутрішнього розпорядку, знати сорти та види вітчизняних й імпортованих товарів, а також їх коротку характеристику, бути одягненим у відповідний одяг.

Кухарі ресторану повинні готувати страви кулінарних виробів і застосовувати при цьому способи скорочення втрат і збереження живильної

цінності харчових продуктів їх теплової обробки, швидке і якісне оформлення всіх страв, виконувати правила роботи на устаткуванні або приготування їжі і тримати їх у належній чистоті під час всього робочого дня.

Підсобний працівник виконує підсобні та інші ремонти технічної бази ресторану, виконує ряд допоміжних робіт.

Отже, від кожного з працівників залежить система управління якістю послуг у ресторані “Едем”. Звичайно ж найменше за це слід думати бухгалтерам, оскільки їхня робота – це фінансові операції, але кожного іншого працівника стосується управління цією системою, тому що тільки злагодженість дій усіх працівників приведе до позитивного результату.

Доставка – це умовно платна послуга (при замовленні більше 500 грн. або у віддалені райони), яка невіддільна від продажу по меню, а також подача страв і обслуговування у залах, упакування їжі з собою. Без цього не функціонує жоден ресторан. Також є організація шоу, танців і святкових програм за календарем (Новий рік, Різдво христове, День матері, День жінки, День ангела), це також є невіддільним від оплати замовлення у закладі та проводиться для залучення клієнтів і збільшення відвідуваності.

Аналізувати асортименти умовно – безкоштовних послуг немає сенсу, вони повинні бути, навіть якщо не рентабельні для підтримки формату та статусу, а платні індивідуальні – для кожного замовника, їх складно типізувати, неможливо узагальнити та немає шансів визначити їх конкурентоспроможність у порівнянні з іншими закладами аналогічного ресторанного типу. Для платних послуг головним критерієм є їхня рентабельність, яка достатня, висока для асортиментів, пропонованих рестораном “Едем”.

Оскільки асортимент продукції, пропонований підприємством, конкурентоспроможний і рентабельний, у межах оптимізації є зміст його розширювати та поглиблювати, а також розширювати асортименти додаткових послуг з метою збільшення доходу, залучення додаткових клієнтів, збільшення частки ринку, просування впізнаваності ресторанного закладу, підвищення

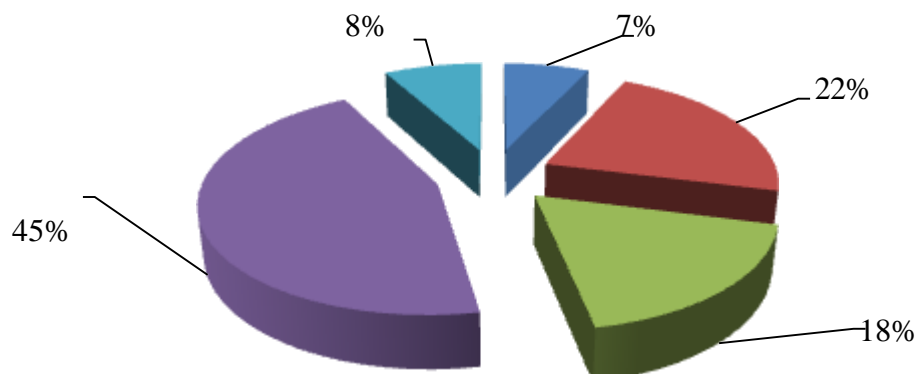
конкурентоспроможності, обслуговування, сезонних коливань у попиті та підвищення стабільності на ринку.

Для розгляду варіанта розширення асортиментів послуг необхідно провести маркетингові дослідження. Потрібно вивчити структуру галузі на теперішній момент, насиченість ринку, привабливість послуг, тенденції розвитку ринку, характеристику цільового сегмента, попит, кон'юнктуру, рівень цін, виявити наявний незадоволений попит, вивчити споживачів, цільові групи, їх переваги, платоспроможність, конкурентів на ринку громадського харчування, особливості їх роботи, їх сильні та слабкі сторони, цінові тенденції на ринку, обрати стратегію просування послуг.

Вивчають думку споживачів ресторанних продукції та послуг, як правило, за допомогою анкетування на сайті або у самому ресторані. Анкети можуть розміщуватися на столах ще до приходу клієнта. Їх можуть приносити офіціанти у процесі відвідування або наприкінці з рахунком. У деяких випадках можна при виході попросити клієнта відповісти на кілька запитань. Але при цьому дуже велике значення відіграє особистість опитуваного. Для вивчення переваг клієнтів періодично ресторан "Едем" проводить анкетування всіма способами.

Результати останнього анкетування свідчать про популярність даного ресторанного закладу. Також виявлені найбільш популярні групи страв, це піца, суші, роли, шашлик, люля-кебаб. Найбільш часто на доставку замовляють сети та піцу. Клієнти віддають перевагу будь якій якості їжі, а молодь – фаст-фуд, багато люблять вуличну їжу, але не часто зустрічають там якісні продукти. Серед критеріїв вибору закладу для клієнтів важливі різноманітність меню, ціни, місце розташування і якість страв. Більше половини клієнтів відвідують підприємства громадського харчування 2-3 рази на місяць. Цікаві для споживачів такі додаткові послуги, як придбання напівфабрикатів, їжа з собою, доставка страв і майстер-класи. Як показало опитування, 55% відвідувачів готові отримувати продукцію ресторану "Едем" у закладах іншого формату при тих же цінах і якості.

За результатами анкетування був сегментований ринок споживачів підприємства за віковим критерієм (рис. 2.2).



до 18 років 18 - 25 років 25 - 35 років 35 - 50 років понад 50 років

Рис. 2.2. Сегментація споживачів послуг громадського харчування у ресторані “Едем” за віковим критерієм

Таким чином, можна помітити, що послугами даного підприємства користуються в основному молоді люди та споживачі зрілого віку. Як правило, молодь – досить лояльна категорія споживачів, що формує еластичний попит.

Коли підприємства громадського харчування починають виростати у мережу або хоча б у кілька об’єктів, у них дуже швидко виникає питання оптимізації витрат і підтримки єдиних стандартів якості меню, які вони пропонують своїм клієнтам. Цьому дуже добре допомагає організація цеху напівфабрикатів (заготівельний цех). Заготівельний цех має на увазі постачання у ресторан напівфабрикатів різному ступеня готовності, які вже на місці проходять фінальну обробку та подаються гостям. Асортименти фабрики-кухні визначаються меню та додатковими проектами та традиційно представляють такі пропозиції: миті, а, іноді вже почищені та порізані види городини; різні види тіста та напівфабрикатів з нього (тісто для піци, для млинців, різні види локшини), готова випічка, у тому числі, і заморожена; м’ясні та рибні напівфабрикати (фарші, котлети; замариноване м’ясо), десерти. На фабриці-кухні можуть бути такі етапи виробництва: шокова приморозка, вакуумування,

соління / копчення тощо. Зараз одним із трендів у ресторанному бізнесі є внутрішнє виготовлення продуктів, які раніше ресторан став би закуповувати. Значні складські площі базового виробництва, багато морозильних і холодильних камер дозволяють закупити значну кількість сировини з більшими знижками, яку було б неефективно зберігати безпосередньо на кухні ресторану.

При плануванні діяльності ресторанне підприємство “Едем” спроектувало такий цех, який на даний момент завантажений у залежності від сезону на 50-70%. Можливо, вже на момент проектування цеху була врахована можливість розвитку підприємства. Наявність такого підрозділу у ресторанному закладі і його невикористаних потужностей може посприяти розвитку послуги продажу напівфабрикатів (з попередньою їхньою заготовкою згідно прайсу), збільшенню обсягів доставки та продажу їжі з собою та навіть дозволяє відкрити нову точку продажів, з істотною економією первинних інвестиційних витрат і постійних витрат при функціонуванні.

2.2. Дослідження процесного управління в управлінні персоналом ресторану “Едем”

На сьогоднішній день метою ресторану “Едем” є перехід на повнофункціональну модель процесного управління у комбінації з моделлю управління проектами та великими контрактами на постачання їжі та напоїв. У цьому випадку розподілу ресторанного підприємства по організаційно-штатній ознаці не здійснюється, а сама ця ознака стає мінімальною і не пріоритетною. Якщо заклад сфери харчування виділив, сформулював ці процеси, розподілив відповідальність за виконання цих процесів, тобто призначив відповідальних, (власників процесів), визначив критерії оцінювання ефективності виконання процесів, то можна стверджувати про те, що ресторанне підприємство перейшло на процесний принцип управління.

Управління бізнес-процесом у ресторані “Едем” полягає у тому, що його власник повинен із встановленою періодичністю контролювати життя процесу та ухвалювати управлінські рішення (особливо у випадках виникнення відхилень фактичних параметрів від необхідних). Власник процесу веде оперативне управління, активно втручаючись у його хід, змінюючи запланований розподіл матеріальних і людських ресурсів, вносячи корективи у затверджену кадрову політику ресторану. Змінює при цьому не тільки самі плани, але й терміни, а також вимоги до результатів процесу відповідно до ситуації, що змінилася. Для ефективного виконання та контролю над ходом процесу головний керівник закладу гостинності (власник або директор) прив’язує бізнес-процеси до меж структурних підрозділів. Це дозволяє вирішувати проблему керованості бізнес-процесами керівниками структурних підрозділів, якими у даному випадку є начальники підрозділів.

Таким чином, використання процесного підходу при формуванні кадрової політики у ресторані “Едем” представляє собою сукупність заходів, пов’язаних зі створенням, поширенням і практичним використанням комплексу методичних і процедурних принципів такої побудови управління персоналом, при якому воно виступає процесом у мережі взаємодіючих процесів ресторанного підприємства (табл. 2.1), оптимізація яких стає можливою завдяки активному запозиченню досвіду інших закладів харчування, впровадженню нових технологій, автоматизації та формалізації діяльності та інвестиціям у довгостроковий розвиток.

Усе вказане дозволяє знизити витрати на персонал підприємства харчування шляхом залучення компетентних фахівців, які будуть виконувати технологічно чітко прописані та вибудовані процеси.

Доцільність впровадження процесного
підходу до управління персоналом у ресторані

Процесний підхід до управління персоналом принесе позитивний результат	Процесний підхід до управління персоналом принесе негативний результат
1. При швидкому кількісному та якісному зростанні підприємства, дозволяючи ефективно управляти персоналом у складних територіально розподілених структурах для підвищення якості обслуговування клієнтів	1. Підприємствам, де кожний контракт або угода індивідуальні, а бізнес-процеси постійно змінюються під кожне конкретне замовлення
2. Організаціям, що мають потенціал для росту та розвитку, але ресурсів використовуваних технологій управління персоналом яких близький до виснаження	2. Підприємствам, чий продукт заснований на креативі, наприклад, рекламним агентствам або дизайн-студіям
3. Великим підприємствам з більшим терміном діяльності, що існують в умовах динамічного ринку, що активно розбудовується, з наявністю здоровішої конкуренції, яким властиві, наприклад, масові операції з фізичними особами, великий потік однотипних операцій	3. Підприємствам, що діють в умовах неконкурентного середовища (монополії, державні установи тощо)

У випадку ефективного впровадження та використання принципів процесного підходу до управління персоналом у ресторані “Едем”, підприємство ресторанного спрямування одержує наступні переваги:

- зростає рівень якості продукції й ефективність виробництва, а також обслуговування;
- поліпшується передача інформації знизу-нагору та зверху-вниз;
- у працівників підвищується почуття власної гідності;
- вирішуються проблеми, яким в інших умовах не приділялося б уваги;
- завдання неформальних лідерів у підрозділах зближаються з цілями керівництва, і самі працівники сприяють налагодженню справ у ресторанному закладі;
- поліпшуються взаємини рядових працівників і керівників;
- створюється система критеріїв оцінювання основних видів діяльності у межах підрозділів;

- краще взаємо узгоджуються індивідуальні цілі окремих працівників, мета підрозділів і загально-організаційні цілі;

- забезпечується єдина корпоративна культура та зберігаються принципи єдиноначальності;

- полегшується робота з пошуку персоналу для кожного підрозділу ресторанного закладу завдяки гарному розумінню діяльності кожного бізнес-підрозділу;

- система управління персоналом на основі процесного підходу функціонує таким чином, що кадрові структури підприємства займаються лише її підтримкою й удосконалюванням, а не винаходять усі нові та нові методи “боротьби з персоналом”, при цьому у служби персоналу вивільняється час для впровадження нових прогресивних процесів, які відносяться у більшій мірі до формування корпоративної культури, ніж, власне, до управління персоналом.

У свою чергу, працівники ресторанного закладу одержують:

- більші можливості для росту;

- відчуття причетності до спільної справи;

- більше задоволення від своєї праці;

- кращу систему підготовки кадрів, можливість професійно-кваліфікованого просування, росту;

- нові можливості моральної та матеріальної винагороди;

- підвищення гарантій зайнятості у результаті росту ефективності підприємства гостинності;

- нові можливості для свого інтелектуального розвитку .

До базових корпоративних стандартів управління персоналом у ресторані “Едем” відносяться “Кадрова політика організації”, “Правила внутрішнього трудового розпорядку”, “Положення про кадрову роботу”, “Положення про персонал”, “Положення про управління персоналом у ресторані”, “Положення про службу (дирекцію) управління персоналом” тощо.

Наявність системи корпоративних стандартів по управлінню персоналом ресторанного господарства відкриває шлях до тотального контролю над роботою з персоналом, оптимізації існуючих на підприємстві бізнес-процесів.

Оптимізація корпоративних стандартів прямо пов'язана з формалізацією, стандартизацією, прозорістю та простотою, щоб кожний працівник чітко знав, що входить у його обов'язки, на які складові розкладені ці функції, як і навіщо він усе це робить. Більше того, щоб кожний ясно розумів, що, як і навіщо робить не тільки він сам, але й будь який з його колег. Коли функціонал кожної з функцій управління персоналом чітко прописаний, з'являється можливість впровадження процесного підходу на принципах ощадливого виробництва. Ця можливість реалізується у розробленні технологій управління персоналом, які повинні відповідати наступним вимогам:

- будь яка використовувана технологія повинна бути документально оформлена у вигляді регламенту (стандарту);
- рівень деталізованості опису процесу та процедур її складових повинен бути таким, щоб виконання технології не залежало від конкретної особи, її виконання, а тільки від рівня її кваліфікації;
- документ, що описує процес (технологію), для одержання статусу регламенту повинен бути затверджений першою особою підприємства, доведений до виконавців;
- документ, що має статус регламенту, не повинен суперечити іншим регламентам, що входять до складу системи менеджменту якості закладу;
- кожний процес або процедура, що входить у технологію, повинен в якості одного з результатів мати запис, що підтверджує виконання даного процесу;
- виконання (невиконання) технології або процесу підтверджується тільки на підставі записів; галузь застосування технології повинна документовано (тобто на підставі записів) відповідати галузі застосування, заявленої у регламенті;
- кожний регламент періодично повинен бути підданий ревізії та, при

необхідності, модифікований.

У ресторані “Едем” навчання та перенавчання працівників здійснюється за результатами атестації працівників відділом по управлінню персоналом. Основні напрямки – охорона праці, додаткові види робіт, освоєння необхідного об’єму законодавчо-правових і нормативно-технічних знань з метою підвищення кваліфікації персоналу відповідно до сучасних вимог:

- обираючи з прилавку ту страву, яка по душі. За прилавками знаходяться кухарі, які можуть також за бажанням клієнта обслужити його;

- подача страв. Офіціанти приносять страви на тарілках відвідувачам ресторану;

- сімейне обслуговування. Стіл, за яким сидять гості, накритий різними видами страв. Кожний кладе собі у тарілку із загального набору страв бажане. Іноді м’ясні та рибні страви офіціанти приносять окремо;

- срібний сервіс. Офіціант приносить страви до стола гостей, розкладає порції по тарілках, несе порожні тарілки;

- вищий рівень сервісу. Офіціант готує страву на спеціально обладнаному візку поруч зі столиком гостя.

Для успішного виконання всіх завдань, поставлених перед колективом, існує необхідність у проведенні цілеспрямованої кадрової політики. Якщо організація має у своєму розпорядженні кваліфікованих співробітників, з добре мотивованими цілями, вона здатна ефективно використовувати різні альтернативні стратегії. А якщо ні, то слід домагатися поліпшення кадрової політики, оскільки недоліки у цій галузі будуть наражати на небезпеку всю майбутню діяльність. Пропонована система управління мотивацією персоналу представлена на рис. 2.3.

Служба персоналу ресторанного закладу набирається менеджером. Так само функціонує відділ кадрів.

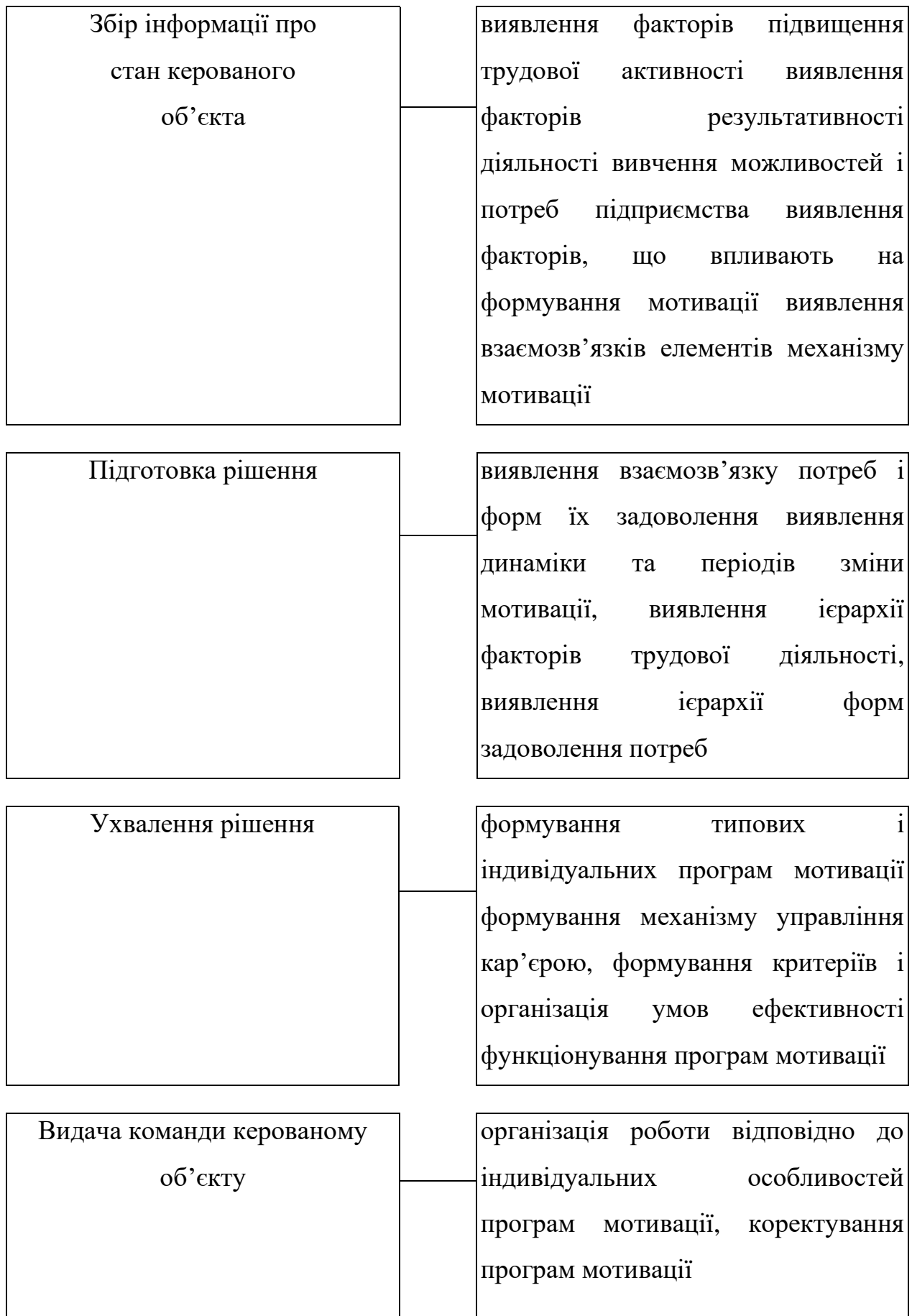


Рис. 2.3. Підсистема управління мотивацією персоналу ресторану

Загальний відділ кадрів займається документальними питаннями, а менеджер проводить інші заходи з кадрами, такі як:

1. Організація роботи із забезпечення добору, навчання, оцінки й використання персоналу;
2. Участь у формуванні стабільного колективу, створення кадрового резерву та робота з ним;
3. Розроблення поточних і перспективних планів комплектування ресторану кадрами з урахуванням зміни складу працівників у зв'язку зі зміною зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
4. Аналізування складу, ділових й інших якостей працівників ресторану з метою їх раціонального розміщення, добору кадрів на заміщення посад, що входять у номенклатуру керівника підприємства, створення відповідних умов для творчої діяльності, підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня;
5. Організація роботи з вивчення ділових якостей й інших індивідуальних особливостей працівників з метою добору кадрів у резерв на висування, здійснення контролю над його відновленням і поповненням;
6. Контроль над розміщенням і правильним використанням працівників у підрозділах ресторану;
7. Рекомендація керівництву ресторану пропозицій по поліпшенню розміщення й використанню кадрів;
8. Підготовка та систематизація матеріалів на працівників при співбесіді з відповідними підрозділами ресторану та рішень атестаційної комісії;
9. Організація контролю над станом трудової дисципліни та дотриманням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку.

Існують наступні проблеми у ресторані “Едем”:

- низька капіталізація та слабка ресурсна база в порівнянні з конкурентами, що функціонують на ринку більш тривалий час;
- неефективність нинішньої рекламної політики ресторану;
- відсутність бажаного потоку клієнтів, у слідстві невиконані плани продажів;

- “плинність” кадрів;
- відсутність ексклюзивної сезонної пропозиції (дегустація вина, фестивалі їжі тощо), у відмінності від конкурентів.

Так само важливе місце у рекламі ресторанного підприємства “Едем” займається сам бренд підприємства, який фіксований на сувенірній продукції: ручках; магнітах; візитках; буклетах; на фірмовому одязі (фартухи).

Крім цього, керівництво підприємства регулярно проводить ознайомлення із закордонним досвідом аналогічних підприємств, як через засоби масової інформації, так і через інтернет. А так само регулярно організує як службові відрядження, для налагодження взаємовигідних контактів тощо. У такий спосіб можна зробити висновок про те, що рекламна компанія ресторанного закладу є ефективною та виводить досліджуване підприємство на позиції лідера серед конкурентів прилеглої середовища.

Ресторан “Едем” є універсальним закладом, має багату історію перетворень і модернізацій. Для відвідувачів міста ресторанного закладу місця відпочинку, з усім необхідними умовами для відпочинку.

Для постійних відвідувачів діє дисконтна система знижок – 5%, 10%, 15%.

При ухваленні рішення про підвищення заробітної плати індикаторами є:

- рівень інфляції або індекс споживчих цін;
- розмір мінімальної заробітної плати по регіоні;
- галузевий рівень оплати праці;
- розмір заробітної плати в інших компаніях галузі.

Для підвищення відповідальності працівників за кінцеві результати діяльності підприємства ресторанного бізнесу та структурного підрозділу, підвищення ефективності праці та культури виробництва, якості роботи та раціонального використання всіх видів ресурсів розроблені та діють відповідні положення. Преміювання за результатами виробничої та сервісної діяльності проводиться у межах змінної частини фонду оплати праці при відсутності перевитрати ліміту, певного бюджетом, щокварталу. Положення про

преміювання стосується всіх працівників організації, за винятком осіб, що працюють на умовах цивільно-правових договорів; сумісників, тимчасових працівників, прийнятих на строк менш одного місяця; знову прийнятих працівників на постійну роботу, що відробили неповний місяць; знову прийнятих працівників на постійну роботу з випробувальним терміном.

Змінна частина фонду заробітної плати складається із трьох частин і формується в межах 30% постійного фонду оплати праці:

- преміювання за індивідуальний внесок співробітника з фонду керівника структурного підрозділу – 10% від постійного окладу;

- преміювання за результати діяльності структурного підрозділу із застосуванням коефіцієнта корисного використання підрозділу (КПІ) – 10% від постійного фонду оплати праці підрозділу;

- преміювання за результати діяльності підприємства на основі КПІ -- 10% від постійного фонду оплати праці організації.

Преміювання за індивідуальні результати праці здійснюється з фонду керівника підприємства, який формується наступним чином:

- для керівників:

$\Phi \text{ рук.} = \text{сума окладів керівників (оклад.)} * 0,1$ для працівників підрозділу:

$\Phi \text{ рук.} = \text{сума окладів працівників підрозділу (оклад.)} * 0,1$

В основу системи об'єктивних оцінок закладені ключові вимоги відповідної посади (досвід роботи, освіта, стаж, наявність певних якостей тощо). Оцінка кандидата на вакантну посаду у ресторані "Едем" здійснюється по 5-бальній шкалі: від 1 бала (погано) до 5 (відмінно). Кількість показників, що підлягають оцінці, може коливатися й доходити до 25 показників. При оцінці кандидатів використовується вся шкала оцінок. Фахівці, що здійснюють відбір, не можуть виставляти всім кандидатам середні оцінки або додатково їх коректувати плюсом або мінусом (3+ або 5-). У результаті спостереження були виділені три процедури, які найбільше часто зустрічаються, ухвалення остаточного рішення про прийом працівника до підприємства (табл. 2.2).

Найпоширеніші варіанти ухвалення остаточного рішення про
наймання працівників у ресторанний заклад

1 варіант	2 варіант	3 варіант
Відділ кадрів здійснює попередній відбір кандидатів	Відділ кадрів приймає кінцеве рішення про придатність кандидатів	Відділ кадрів здійснює попередній відбір кандидатів
Кінцеве рішення про наймання приймає безпосередній керівник	Безпосередній керівник обирає підходящого претендента зі списку кандидатів	Спеціально створена комісія інтерв'ює кандидатів
	Кінцеве рішення приймається без підсумкового інтерв'ю	Кінцеве рішення про наймання приймається колегіально

У ресторанному закладі “Едем” існують щоквартальна та щорічна оцінки за результатами проміжних оцінок з використанням додаткових критеріїв оцінки. Річна оцінка формалізована процедура з обов'язковим заповненням бланка цілей по наступним напрямленням: ключові цілі розвитку, придбання необхідних навичок і навчання.

Бланк оформляється на початку нового календарного року та визначає завдання, які необхідно вирішити працівнику для досягнення цих цілей і час, коли це повинно відбутися. Наприкінці року підводиться підсумок і виставляється оцінка, інформація обробляється кадровою службою та впливає на можливе просування по службі, підвищення заробітної плати, планування системи навчання співробітника на рік або на більш тривалий строк. Співробітникам, що одержали низькі оцінки, можуть запропонувати наставника й повторне обговорення із залученням лінійного й топ-менеджера структурного підрозділу, які ухвалюють рішення щодо фінальних оцінок кожного працівника.

Атестація у досліджуваному закладі ресторанного бізнесу проводиться щорічно та дозволяє оцінити стан персоналу, підвести підсумки кадрової роботи за рік, сформулювати завдання розвитку персоналу на перспективу. Деякі західні фірми практикують атестацію з періодичністю 1 раз у півроку, а окремих працівників – у 3 місяці, зокрема після проходження випробувального

терміну, перекладу на іншу посаду або при істотних змінах посадових обов'язків. Результати атестації є критеріями правильності вибору методів розвитку, прийнятих на певному етапі відносно конкретного працівника, дозволяють оптимізувати персоніфіковану структуру заміщення робочих місць за рахунок горизонтальних і вертикальних переміщень працівників. Через це принципово важливо, щоб відповідне положення про атестацію працівників було затверджене вищим керівництвом і доведено до відома кожного.

Процедура атестації проходить у наступній послідовності. Директор або заступник, відповідальний за атестацію, проводить попередню інструктивну нараду з керівниками підрозділів з питань майбутньої атестації. Керівникам рекомендується бачення службових перспектив співробітників, їх мотивацію, ступінь задоволеності роботою у підрозділі або конкретній посаді, наявністю службових і особистих інтересів, що впливають на роботу атестованих. Результати атестації доводять до кожного працівника та проводять із ним бесіду, у ході якої обговорюють його сильні та слабкі сторони, успіхи та недоліки. Атестований має право висловити свою думку про результати атестації, яка фіксується в анкеті, оцінювальному аркуші.

Як правило, на атестаційний період створюється атестаційна комісія, до складу якої входять безпосередні й вищі керівники, зовнішні експерти. Комісія відповідно до основних вимог може оцінювати фактичні параметри професійних і основних особистісних якостей працівника, робити висновок про їхній стан і рекомендувати методи розвитку потенціалу працівника.

2.3. Аналізування фінансово-господарської діяльності ресторанного закладу

Для аналізування фінансово-господарської діяльності ресторану “Едем” необхідно використовувати дані бухгалтерського обліку.

У табл. 2.3 представлено дослідження показників фінансового стану ресторанного підприємства у розрізі 2022 рік.

Таблиця 2.3

Аналізування основних показників фінансового стану ресторану
“Едем” у розрізі 2022 р.

Показники	На початок 2022 року, тис. грн.	Частка, % до суми балансу	На кінець 2022 року тис. грн..	Частка, % до суми балансу	Абсолютне відхилення (тис. грн.)	Відносне відхилення, %
Актив	21104	100	20408	100	-696	-3,3
1.Необоротні активи	4765	22,58	3580	17,54	-1185	-5,04
2.Оборотні активи	16338	77,41	16828	82,46	490	6,9
Пасив	21104	100	20408	100	-696	-3,3
1.Власний капітал	2630	16,1	3132	15,35	502	-0,75
2.Позичковий капітал	7272	34,46	8201	40,19	57	0,16

Активи підприємства свідчать про нарощення потенціалу підприємства ресторанної сфери. З проведених розрахунків випливає, що економічний потенціал ресторану у порівнянні з початком звітної періоду (2022 р.) зменшився на 696 тис. грн. або на 3,3%, що і свідчить про не зовсім позитивний результат діяльності підприємства.

Протягом року розмір основного капіталу знизився на 1185 тис. грн. або на 5,04%. Розмір оборотного капіталу збільшився на 490 тис. грн. або на 6,9%. Пасиви підприємства відображають джерела фінансування підприємства. З вище показаної таблиці видно, що розмір власного капіталу збільшився на 502 тис. грн. або на 0,75%. Підприємство на початок року було профінансовано з власних джерел на 16,1%, а на кінець року – 15,35%. Фінансова незалежність ослабла, оскільки збільшилось фінансування за рахунок позикового капіталу – з 7272 тис. грн. на початку звітної періоду до 8201 тис. грн. на кінець звітної періоду. Ця ситуація свідчить про дещо негативну тенденцію, адже показник “Власний капітал” у розмірі 15,35% має негативну динаміку. До основних

показників, що характеризують структуру капіталу, відносять коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт довгострокової заборгованості, коефіцієнт фінансової стабільності. Їх розраховують за наведеними нижче формулами, які представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники, що характеризують структуру капіталу
ресторану “Едем” за 2021-2022 рр.

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Показник			Характеристика
		2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р. (+;-)	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Сума власних <u>коштів</u> Валюта балансу	0,3	0,2	-0,1	Характеризує концентрацію власного капіталу. Рекомендоване значення більше 0,5.
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	<u>Довгострокові зобов'язання</u> Власний капітал+ Довгострокові зобов'язання	0,6	0,7	0,1	Характеризує загальну капіталізацію підприємства. Показує відсоток довгострокових зобов'язань у капіталізованих джерелах.
Коефіцієнт фінансової стабільності	<u>Власний капітал</u> Позиковий капітал	0,4	0,2	-0,2	Характеризує покриття боргів власним капіталом. Є оберненим показником до коефіцієнта фінансового ризику.

Оскільки коефіцієнт фінансової незалежності характеризує частку коштів, вкладених власниками у загальну вартість майна підприємства і рекомендоване значення більше або рівне 0.5, то можна сказати, що підприємство зменшивши цей показник у 2022 р. до 0,2 несе великий ризик кредиторів: продавши частину

майна, сформованого за рахунок власних коштів, підприємство зможе погасити свої боргові зобов'язання.

Коефіцієнт фінансової стабільності показує, яка частина діяльності підприємства фінансується за рахунок власних, а яка – за рахунок позикових коштів. Оскільки, величина коефіцієнта є меншою за одиницю, то це може свідчити про наявність загроз неплатоспроможності і перешкод отриманню кредитів. У табл. 2.5 наведено дослідження динаміки структури власного капіталу, а у табл. 2.6 зображено аналізування ефективності використання оборотного капіталу ресторанного підприємства. Так, частка статутного капіталу ресторанного закладу, на який припадає найменша частина коштів власного капіталу, на кінець звітного року не змінилася.

Таблиця 2.5

Аналізування динаміки структури власного капіталу
ресторану “Едем” у розрізі 2022 р.

Показник	На початок 2022 року		На кінець 2022 року		Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп зростання, %
	сум, тис. грн.	% до під сумку	сума, тис. грн.	% до підсумку		
Власний капітал усього	2630	100,0	3132	100,0	502	19,1
У тому числі:						
1. Статутний капітал	14	0,5	14	0,4	0	-0,2
2. Додатковий вкладений капітал	-	-	-	-	-	-
3. Інший додатковий капітал	36	1,4	36	1,1	0	-0,2
4. Резервний капітал	-	-	-	-	-	-
5. Нерозподілений прибуток	2580	98,1	3082	98,4	502	0,3
6. Несплачений капітал	-	-	-	-	-	-
7. Вилучений капітал	-	-	-	-	-	-

Разом з тим, не відбулося ніяких змін з іншим додатковим капіталом, який продовжує залишатися другим(за питомою вагою) елементом власного

капіталу. Найбільшим елементом у структурі власного капіталу залишається стаття “Нерозподілений прибуток”, на який у кінці досліджуваного періоду на 0,3% відбулось збільшення власного капіталу.

Оборотність виробничих запасів пришвидшилась, що й зменшило час перебування капіталу в них на 65,7 днів. Загальне пришвидшення оборотності оборотного капіталу, вказує на збільшення ділової активності підприємства. Проте, знизилась тривалість перебування капіталу у готовій продукції на 1,6 дні, а це зумовлює зменшення складських витрат. Середній вік дебіторської заборгованості ресторанного закладу в аналізованому періоді збільшився на 14 днів або на 34,5% порівняно з відповідним значенням попереднього року і становив 134,5%. Це зростання слід оцінити, як негативне явище.

Таблиця 2.6

Аналізування ефективності використання оборотного капіталу
ресторану “Едем” за 2021-2022 р.

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р., тис. грн.
1. Одноденна реалізація, грн.	53,9	39,2	-14,7
2. Середня вартість оборотного капіталу, тис. грн.	16338	16828	490
2.1. Виробничих запасів	6259	7126	867
2.2. Незавершеного виробництва	-	-	-
2.3. Готової продукції	99	9	-90
2.4. Товарів	1101	759	-342
2.5. Дебіторської заборгованості	2191	2139	-52
2.6. Грошових коштів	35	-	-
3. Загальна тривалість обороту оборотного капіталу	303,1	429,3	126,2
3.1. Виробничих запасів	116,1	181,8	65,7
3.2. Незавершеного виробництва	-	-	-
3.3. Готової продукції	1,8	0,2	-1,6
3.4. Товарів	20,4	19,4	-1
3.5. Дебіторської заборгованості	40,6	54,6	14
3.6. Грошових коштів	0,6	-	-

Дані оцінювання фінансових результатів підприємства харчування за 2021-2022 рр. зображено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінювання фінансових результатів ресторану
“Едем” за 2021-2022 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.		2022 р.		Динаміка	
	Сума (тис. грн.)	У % до під- сумку	Сума (тис. грн.)	У % до під- сумку	Абсо- лютна (+;-)	Від- носна (%)
1.Фінансовий результат від операційної діяльності	355	0,02	1882	13,2	1527	659
2.Доходи від іншої звичайної діяльності	0	0	502	3,5	502	3,5
3.Витрати від іншої звичайної діяльності	0	0	0	0	0	0
5.Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	13	0,1	612	4,28	599	4180
6.Податок на прибуток від звичайної діяльності	(49)	-0,2	(110)	-0,8	61	300
7.Фін результат від звичайної діяльності	-	-	-	502	3,5	-
8.Фін результат від надзвичайної діяльності	0	0	0	0	0	0
9.Чистий прибуток звітного періоду	0	0	502	3,5	502	3,5

З табл. 2.7 бачимо, що підприємство ресторанного господарства у звітному періоді досягло позитивного фінансового результату. Чистий прибуток становив 0 тис. грн., проте цей результат змінився на 502 тис. грн. від рівня попереднього періоду. Чистий прибуток як у звітному періоді, так і в попередньому отримано лише від звичайної діяльності. Прибутковою була операційна діяльність ресторанного підприємства, у т. ч. основна. Дані аналізу рентабельності власного капіталу, активів та Реалізації ресторанного закладу представлено у табл. 2.8.

Аналізування рентабельності власного капіталу, активів та активізації ресторану “Едем” за 2021-2022 р.

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р. (+;-)
1. Середня вартість власного капіталу, тис. грн..	2630	3132	502
2. Середня вартість активів, тис. грн.	21104	20408	-696
3. Чистий прибуток, тис. грн.	0	502	502
4. Чистий дохід від Реалізації, тис. грн..	19700	14298	-5402
5. Рентабельність власного капіталу, %	0	0,2	0,2
6. Рентабельність активів, %	0	0,02	0,02
7. Рентабельність Реалізації, %	0	0,03	0,03

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони вимірюють прибутковість підприємства ресторанного господарства.

Отже, як показують дані табл. 2.8, ефективність використання активів у звітному році у ресторанному закладі є несуттєво високою, проте вона все ж покращується у порівнянні з базовим періодом, про це свідчать абсолютні значення показників рентабельності: 0,2 та 0,02 хоча вони є зовсім незначними. Таким чином, кожна гривня, що була вкладена в активи, забезпечила у звітному році чистого прибутку на суму 0,2 копійки.

Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів підприємства, їх структура, рівень маневреності, за якого забезпечується фінансова незалежність та розвиток на основі зростання прибутку і капіталу за умови допустимого рівня ризику. Аналізування фінансової стійкості подано у табл. 2.9.

Коефіцієнт автономії протягом періоду дослідження зменшився, отже, значення цього показника дає змогу припустити, що не всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті власними активами. Тому, потрібно збільшувати цей коефіцієнт, що свідчитиме про більшу фінансову незалежність, підвищення гарантії погашення підприємством своїх зобов'язань.

Аналізування фінансової стійкості ресторану “Едем” за 2021-2022 р.

№	Назва показника	Показник		
		2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р., %
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,3	0,2	-0,1
2	Коефіцієнт фінансування	2,5	5,5	3
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	1,9	1,05	-0,8
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,9	2,7	0,8

Рекомендоване значення коефіцієнта фінансування понад 1. $K_f > 1$. Оскільки величина коефіцієнта фінансування більша одиниці так, як це на даному підприємстві, то це може свідчити про відсутність небезпеки неплатоспроможності і утруднення можливості одержання кредиту.

Показники прибутковості (рентабельності) дозволяють дати оцінку ефективності використання підприємством його активів. Ефективність роботи підприємства визначається співвідношенням чистого прибутку із сумою активів, використаних для одержання цього прибутку.

У табл. 2.10 представлено аналізування показників платоспроможності та ліквідності підприємства ресторанного господарства.

Як свідчать результати розрахунків табл. 2.10, платоспроможність ресторанного закладу на кінець періоду порівняно з початком погіршилася. На це вказує значення показника абсолютної ліквідності, яке на кінець періоду порівняно з початком зменшилося з 0,006 до 0 або на 0,6 %. Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності свідчить також про негативні тенденції у платоспроможності закладу гостинності, його значення зменшилось на кінець періоду з 2,2 до 2,05. Даний коефіцієнт вказує скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань.

Значення показника швидкої ліквідності не змінилося, тому і надалі майбутня платоспроможність цього підприємства залежить від таких чинників, як платоспроможність покупців, якість банківського обслуговування тощо.

Аналізування показників платоспроможності та ліквідності
бар-ресторану “Едем” за 2021-2022 р.

Назва показника	Алгоритм розрахунку	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р. (+;-)	Характеристика
1	2	4	5	6	7
Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$	2,2	2,05	-0,15	Показник <0.6, отже платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами є незадовільними
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{Поточні активи} - \text{Запаси} + \text{Витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}}$	0.5	0.5	0	Фірма може погасити свої поточні зобов'язання поточними активами за вирахуванням запасів у 2022 році на 5 %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання} + \text{доходи майбутніх періодів}}$	0.006	0	-0.006	У 2022 р. підприємство не може погасити жодного відсотка боргу миттєво. Спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість не є незадовільною, оскільки його рекомендоване значення вище 3-5%.

продовження табл. 2.10

1	2	4	5	6	7
Маневреність робочого капіталу	$\frac{\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Робочий капітал}}$	0.008	0.0001	-0.008	Частка запасів у загальній сумі робочого капіталу у 2022 році становить 0,0001 %.
Коефіцієнт забезпеченості Реалізації робочим капіталом	$\frac{\text{Робочий капітал}}{\text{Чистий дохід}}$	-	0.6	-	У 2022 році відбулось збільшення даного показника до 60 %.
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення першого ступеню	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Необоротні активи}}$	0.5	0.9	0.4	Необоротні активи можуть бути покриті власним капіталом на 90%
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення другого ступеню	$\frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Необоротні активи}}$	2.9	8.2	5.3	Необоротні активи можуть бути покриті капіталізованими джерелами на 82%
Робочий капітал, Власні оборотні кошти, Чисті оборотні активи	(Оборотні активи+Витрати майбутніх періодів)- (Поточні зобов'язання + Доходи майбутніх періодів)	9067	8627	-440	У підприємства після розрахунків за короткостроковим и зобов'язаннями залишається 8627тис. грн.
Ефективна заборгованість	(Поточні зобов'язання + Доходи майбутніх періодів)- (Грошові кошти + Дебіторська заборгованість)	-7867	-6908	-959	Поточні зобов'язання не можуть бути покриті за рахунок надходжень від поточної діяльності підприємства

Різні користувачі оцінюють різні показники платоспроможності. Для постачальників сировини найбільш цікавим є показник абсолютної ліквідності, банки найбільш зацікавлені у значенні показника проміжної ліквідності, а

акціонери та інвестори оцінюють платоспроможність підприємства за коефіцієнтом загальної ліквідності.

Провівши дослідження фінансового стану підприємства ресторанного господарства, можемо сказати, про негативну динаміку у діяльності ресторану “Едем” упродовж 2021-2022 рр., оскільки показники не змінилися у потрібному напрямку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ “ЕДЕМ”

3.1. Пропозиції створення кулінарної студії з проведення майстер-класів у ресторані “Едем” як можливість розвитку персоналу

В якості додаткових послуг та як інструмент залучення клієнтів у ресторан “Едем” доцільним є проведення майстер-класів. З огляду на це, у ресторані пропонуємо проводити дитячі свята будь якого рівня, майстер класи, як для дітей, так і дорослих від шеф-кухаря з Італії Джузеппе Малена.

Таким чином, при вдосконаленні форм і методів обслуговування у ресторані “Едем” слід звернути увагу на:

- організацію кейтерингового обслуговування, а саме приготування та організація доставки всіх необхідних напоїв і закусок; добір оптимального майданчика для реалізації всіх етапів заходу; представлення необхідного устаткування, посуду й меблів для проведення заходу і його оформлення; надання професійного обслуговуючого персоналу: офіціантів, барменів, кухарів тощо;
- проведення акцій;
- розвиток системи лояльності клієнтів.

Купівля, готування та споживання їжі – щоденне заняття кожної людини. Раціон вимагає різноманітності й нових смакових відчуттів, велика кількість ресторанних мереж пробуджують інтерес до високої, екзотичної і незвичайної кухні. У споживачів з’являється усе більш стійке бажання не просто спробувати й одержати задоволення, а зрозуміти, як страва була приготовлена.

Сьогодні модно та корисно відвідувати різні курси – мовні, комп’ютерні, крою та шиття, а останнім часом популярністю стали користуватися і кулінарні

школи. Там можна завести нові знайомства, одержати корисні навички й, звичайно, смачно поїсти.

Можна звичайно використовувати кулінарні рецепти із книг або журналів, користуватися порадами з телепередач. Але все це всього лише рекомендації, які далеко не кожна людина зможе втілити в реальність. Відтак, вважаємо, що ідея бізнесу – відкриття кулінарної студії – дуже актуальна.

Ситуація на ринку аналогічних послуг у м. Тернопіль – спокійна, через відносну новизну такого роду занять. Бажаючих перейняти досвід у професійного шеф-кухаря предосить, а після проведення рекламної акції – стане ще більше.

На сьогоднішній день ця сфера актуальна своєю новизною, обмеженою конкуренцією й наявністю споживчого попиту, що дає непогані перспективи на повернення інвестицій у короткий термін і одержання додаткового прибутку. На перший погляд на ринку існує багато кулінарних студій, але не всі вони здатні повною мірою задовольнити потреби клієнтів.

При грамотному підході, організація кулінарних курсів може стати досить прибутковим бізнесом, до того ж ще й дуже цікавим. Не варто вважати, що якщо в місті проживає багато людей, то вести справу буде простіше.

У нашому пріоритеті куди ближче стиль школи Джеймі Олівера – кожний учень готує на повністю обладнаному робочому місці паралельно з кухарем, слідуючи його інструкціям. Наприкінці заняття в гостей є можливість з'їсти приготовлену страву за красиво сервірованим столом або спакувати й забрати додому, щоб порадувати близьких.

У більшості студій на конкретних рецептах гості довідаються деталі та нюанси приготування страв, наприклад, що техніки для готування ризотто підходять також для супів і соусів або як по-новому застосувати техніку гасіння, карамелізації тощо. На майстер-класі кухарі завжди розповідають про те, як зберігати ті або інші продукти й готові страви, як використовувати не задіяні в рецепті швидкопсувні продукти, чому можна замінити той або інший інгредієнт.

Провівши аналіз постачальників, їх цін, умов доставки й обслуговування, обраний постачальник – ТОВ “ТоргОбладнання”, що займається проектуванням, комплексним оснащенням і сервісним обслуговуванням підприємств громадського харчування й торгівлі. Більшість представлених на сайті товарів перебуває на складах компанії. Отже, можна з впевненістю сказати, що при придбанні вдасться уникнути зайвих витрат на доставку. У вартість устаткування входить його монтаж.

При виборі банку, у якому можна брати кредит розглянуто три найбільші банки: “Ощадбанк”, “ПриватБанк” і “Укргазбанк”. Банк “Укргазбанк” відповів відмовою через те, що даний банк рідко працює з бізнесом, що тільки відкривається, воліючи надавати кредити на розвиток уже наявного.

Зворотний зв’язок із клієнтами дуже впливає на відвідуваність в цілому. Необхідно налагодити контакти, надсилати листи про акції, вітати зі святами – усі ці моменти формують позитивну думку про компанію.

На початку роботи студії співвідношення холодних продажів до вхідних заявок буде на рівні 80% до 20%. Надалі планується зміна ситуації на 80% заявок – вхідні запити. Це відбудеться тільки завдяки поліпшенню сервісу по роботі з клієнтами. Тут уся робота буде лежати на працівниках, їх треба буде мотивувати. За кожну успішну угоду – бонус. Заохочення завжди відмінно працює.

На ринку Тернополя, де заклад буде здійснювати свою діяльність, уже працюють наступні основні конкуренти:

1. Школа кулінарних пригод “Food Smile” проводить кулінарні, кондитерські, шоколадні, барменські та гастрономічні майстер-класи в ресторанах Тернополя та за його межами. Крім цього вони пропонують гостям дегустації спиртних напоїв, різних сортів кави й шоколаду, чайні церемонії. Школа кулінарних пригод Food Smile організує гастрономічні свята на дитячі дні народження, шкільні заходи, приватні вечірки й корпоративи, а також проводить відкриті майстер-класи для дорослих і дітей, на які можуть прийти всі бажаючі. Середня ціна участі у майстер-класі – 3 000 грн. Дана організація

приділяє велику увагу рекламі своїх послуг. Однак попит на послуги даного підприємства не високий.

2. Кулінарна студія “Moderata” проводить кулінарні курси, майстер-класи, організовує заходи наступних типів: майстер-класи на двох, дитячі свята, презентації брендів, виїзди кухарів, оренда устаткування, проведення шоу молекулярної кухні. Середня ціна участі в майстер-класі – 4 500 грн. Ця студія відома, обсяг реалізації її послуг високий. Однак не всі споживачі послуг можуть задовольнити свою потребу через високий рівень цін.

3. Академія кулінарії “Це просто” проводить індивідуальні та групові майстер-класи, різні святкові заходи. Середня ціна участі в майстер-класі – 2 800 грн. Академія також давно відома на ринку, обсяг реалізації її послуг високий.

4. Різні ресторани, кафе, бари пропонують різні майстер-класи у межах вихідного дня на своїй території, при цьому залучають до участі власний персонал. Участь у таких заходах безкоштовна, тому що вважається, що гості окуплять відвідування майстер-класу додатково замовленою їжею й напоями. Наприклад, м'ясний ресторан “Вугілля” по неділях проводить дитячі майстер-класи, у той час, поки батьки споживають їжу.

Ці підприємства покривають попит на дані послуги в м. Єкатеринбургові не повною мірою. Основна причина неповного задоволення попиту – відсутність на ринку кулінарної студії з висококваліфікованим персоналом і адекватними цінами.

Далі проведемо SWOT-аналізування пропонованої кулінарної студії “Кулінарний секрет” (табл. 3.1).

Товар – послуги кулінарної студії “Кулінарний секрет”. Дане підприємство позиціонує себе як підприємство, де можна смачно й недорого приготувати їжу та спробувати власні витвори.

Реклама дуже важлива для розвитку кулінарної студії. Перш, ніж становити кампанію, необхідно зрозуміти, якій саме аудиторії найбільше цікаво вдосконалюватися у цій галузі.

Таблиця 3.1

Swot-аналізування кулінарної студії “Кулінарний секрет”

Показник	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Погрози (T)
Послуги	Широкий асортимент, сучасне устаткування, що дозволяє налагодити великий обсяг реалізації послуг	Один напрям діяльності	Розширення послуг	Поява у конкурентів нових напрямів діяльності
Ціна	Вигідно, дешевше, аніж у конкурентів	Залежність від відпускних цін постачальників	Пошук резервів зниження собівартості послуги	Зниження цін у конкурентів або більш повільний ріст
Місце	Вигідне місце розташування	Середнє приміщення, не виділяється фасадом	Розширення площі	Перебуває в житловому будинку, можливо негативна поведінка мешканців
Просування	Індивідуальний підхід до кожного клієнта, зручний для клієнта спосіб обслуговування	Мінімум реклами	Участь у різних акцій, молодіжних святах, створення реклами для працівників прилеглих офісів, встановлення їм знижок	Літні канікули в учнів, студентів, висока вартість реклами
Персонал	Добре підготовлений персонал	Висока оплата праці	Відвідування різних виставок і семінарів	Поява відомих шеф-кухарів у конкурентів
Обслуговування	Швидко, якісно, ввічливо	У години пікового попиту можуть бути психологічні перевантаження	Впровадження більш швидкого обслуговування зі збереженням якості	Ріст вимог клієнтів до обслуговування
Матеріальні докази	Стильний, сучасний дизайн	Середнє приміщення, обмеження кількості п/м	Створення філіальної мережі	Більші площі конкурентів

Найчастіше потенційними клієнтами є жінки молодого віку, але популярність високої кухні росте, залучаючи на курси кухарів чоловіків, жінок

зрілого віку й інші категорії. Отже, основна орієнтація буде на дівчат, жінок у віці від 25 до 55 років, дітей – від 8 до 16 років.

Рекламний текст, повинен бути продуманий і складений так, щоб звернути на себе якнайбільше уваги. Для залучення потенційних учнів підходять:

- оголошення в засобах масової інформації (на телебаченні, радіостанціях, у газетах);
- розклеювання листівок і поширення буклетів по місту;
- створення власного сайту з усією інформацією, контактними даними й послугами;
- мотивування потенційних клієнтів такими заходами, як зниження ціни при передоплаті, знижка за приведення друга або вивчення відразу декількох курсів.

Не варто забувати про просування проекту за допомогою реклами. Грамотно обраний спосіб реклами стимулює потік зацікавлених людей. Подача оголошень у популярні жіночі журнали й газети дасть позитивний ефект. Відмінним варіантом буде розміщення оголошення на сайті міста, у тематичних групах або навіть створення власного сайту або хоста у соціальних мережах, який буде потребувати просування, що, відповідно, вимагатиме додаткових вкладень.

Загальний план рекламної кампанії кулінарної студії «Кулінарний секрет» представимо у табл. 3.2-3.4 і розрахуємо підсумкову суму, яка буде необхідна для проведення рекламної кампанії.

Вибір даних каналів просування кулінарної студії обумовлений через найбільшу популярність серед жителів м. Тернопіль (згідно зі статистичними дослідженнями за 2022 р.), а також через порівняно невисоку вартість послуг.

Таблиця 3.2

План рекламної кампанії кулінарної студії “Кулінарний секрет”

Види рекламних заходів	Намічені строки	Орієнтовна вартість, грн.
Бігаюча стрічка на каналі “TV4”	лютий 2024 р.	450 грн *12 днів*2 покази = 10 800
Радіо-ролик на радіо “УХ”	01.02 - 28.02.2024 р. по 2 рази в день (1 раз із 9.00 до 13.00 год., 1 раз із 17.00 до 21.00)	250 1 ролик*30 днів*2 покази = 15 000
Щит біля ТЦ «Подoliaни»	Щит 3×6 м, Оренда місця на термін 01.02 до 28.02.2024 гр.	9 500
Рекламний штендер біля ТЦ “Орнава”	Січень 2024 року	2 500
Друкована продукція (календарі, буклети)	Січень 2024 року	8 000
Internet-сайт	Січень 2024 року	10 000
Разом		57 800

Разом загальний бюджет рекламної кампанії кулінарної студії “Кулінарний секрет” складе 57 800 гривень.

Таблиця 3.3

Медіа-план розміщення тексту на каналі “TV4”, лютий 2024 р.

Число	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
				X	X	X					X	X	X		
Число	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
			X	X	X					X	X	X			

Разом виходів на каналі “TV4” на суму 10 800 гривень.

Таблиця 3.4

Медіа-план розміщення рекламного радіоролика на радіо “Ух”,
лютий 2024 р.

Число	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Число	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Разом виходів радіоролика на радіо “Ух” на суму 15 000 грн.

Таблиця 3.5

Медіа-план розміщення друкованої продукції на січень 2024 р.

Число	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Число	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Розробка Internet-сайту планується рекламною компанією ТОВ “Медіа-сервіс” на січень 2024 р., діяти буде постійно, тобто безстроково, видатки складуть 10 000 гривень.

Крім того, планується проводити анкетування серед покупців з метою виявлення слабких сторін у діяльності фірми, ступінь задоволеності клієнтів послугами кулінарної студії “Кулінарний секрет”, щоб усунути недопрацювання й одержати свіжі ідеї для подальшої роботи.

Далі розглянемо особливості ціноутворення кулінарної студії «Кулінарний секрет».

У великих містах зразкова вартість майстер-класів обійдеться близько 3000 гривень з людини, але якщо місто маленьке, то й ціна буде нижчою. Проаналізувавши ринок послуг кулінарних студій у м. Тернополі, можна визначити вартість одного заняття.

Розглянемо прейскурант цін на всі послуги кулінарної студії «Кулінарний секрет» розраховуючи на одну людину (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прейскурант цін на послуги кулінарної студії “Кулінарний секрет”

№	Найменування	Мінімальна ціна, грн.	Максимальна ціна, грн.
1	Корпоративні заходи	2 000	6 000
Кулінарні курси			
2	Кулінарний курс “Європейський”	11 900	14 000
3	Кондитерський курс	10 200	12 000
4	Кондитерський курс по декору	18 700	22 000
5	Дитяча кулінарна студія	850	1 000
Майстер-класи			
6	Роли з любов’ю	1 020	1 200
7	Коктейльна вечірка	1 020	1 200
8	Дарунки моря	1 020	1 200
9	Дика кухня	1 870	2 200
10	Холодний вечір	1 360	1 600
Виїзд шеф-кухаря			
11	Ціна за 1 годину	2 000	8 000
Молекулярна кухня			
12	Шоу МК	18 000	40 000

Таким чином, на момент відкриття кулінарної студії “Кулінарний секрет” планується наявність 12 позицій послуг у ціновому діапазоні від 850 грн. до 40 000 грн. Послуги різноманітні за своїм призначенням й можуть підійти наявній цільовій аудиторії.

Також у кулінарній студії “Кулінарний секрет” можна буде придбати подарункові сертифікати. Сертифікати кулінарної студії можуть стати відмінним подарунком родичам та друзям, тому в асортиментах будуть представлені сертифікати на будь яку вартість, або певний майстер-клас. Сертифікати будуть роздруковані на кольоровому папері із символікою й печаткою кулінарної студії “Кулінарний секрет”.

У кулінарній студії “Кулінарний секрет” пропонується проводити як групові, так і індивідуальні заняття. Тому сертифікат можна придбати на відвідування, як загального майстер-класу, так і замовити індивідуальне заняття в кулінарній студії.

Далі розглянемо опис послуг кулінарної студії “Кулінарний секрет” ретельніше.

I. Корпоративні заходи, дні народження, інші свята.

У кулінарній студії “Кулінарний секрет” можна буде провести чудовий корпоративний або особисте свято у вигляді кулінарного майстра-класу. Разом із шеф-кухарем відвідувачі зможуть приготувати й прикрасити смачні страви, після чого продовжити банкет за красиво прикрашеним банкетним столом із страв, приготовлених своїми руками.

Ціль заходу: спільне приготування страв і десертів будь-якої кухні на вибір, під чітким керівництвом шеф-кухаря.

Сценарій заходу:

1. Зустріч, знайомство: шеф кухар розповідає про майстер-клас і про страву, яку клієнти будуть готувати.
2. Активна фаза: спільне приготування заявлених страв.
3. Красиве прикрашання святкового столу.
4. Насолода спільною вечерею, приготовленою своїми руками.

У програму тимбилдингу входить три страви: гаряче, салат і десерт.

З меню можна вибрати будь який варіант (табл. 3.8).

Час проведення від 2 до 5 годин. Кількість учасників: до 30 людей. Вартість: від 2 000 грн. за одну людину. При кількості учасників від 20 до 30 – надається знижка 15 %.

Усі страви, зазначені в списку, попадають під програму імпортозаміщення, усі продукти для приготування можна купити у будь яких магазинах і ринках. Шеф-кухар може допомогти індивідуально підібрати меню. Також можливі варіанти кулінарних двобоїв і кулінарних шоу.

Варіанти меню для корпоративів, святкових заходів

№	Салати	Гаряча страва	Десерти
1	Салат “Цезар Кардини” з куркою	Філе міньйон під соусом із запеченого болгарського перцю й маслин, іспанська тортілья	Шоколадний «фондан» з кулькою ванільного морозива
2	Турецький салат з запеченим болгарським перцем, листами шпинату, сиром “Фета” і кедровими горішками	Далекосхідний кальмар, фарширований тигровими креветками, овочами й рисом “жасмин” під вершково-коньячним соусом	Традиційний італійський десерт “тірамісу”
3	Східний салат “Табулех”, з булгуром, болгарським перцем і пряними травами	Курча “корнішон” із пряним кускусом і травами	Повітряний десерт «Ганна Павлова» із кремом “Шантіль”
4	Пряний салат з качиними грудками, огірком і листами	Лосось в імбирному соусі з підпеченими овочами в тайському стилі	Карамельний чізкейк із ягідним топінгом
5	Французький “Нісуаз” зі свіжим тунцем, зеленою квасолею, пелюстками мигдалю й салатними листами	Качині ніжки конфі з буряковим “перлотто” і червоним сухим вином	“Крем-брюле” із хрусткою карамельною скоринкою і ягодами

II. Кулінарні курси.

1. Кулінарний курс “Європейський”. Це серія з 6 занять створена для цінителів смачної європейської кухні. У кулінарній студії “Кулінарний секрет” відвідувачів навчать готувати всі запропоновані страви у себе вдома. Це дасть базу для подальшого розвитку кулінарних талантів. Навчання повністю побудоване на практиці. Основне завдання кулінарної студії “Кулінарний секрет” – навчити відвідувачів готувати й вибирати правильні продукти.

На заняттях шеф-кухар пояснює та показує все на практиці: як правильно тримати ніж, чистити овочі, фрукти, правильно вибирати продукти. Відвідувачі навчаються розбиратися в основних видах м'яса, готувати супи, салати, соуси, робити повноцінні обіди, сніданки й вечері. Почерпнуть багато нових фактів про сучасну кулінарію, а також довідаються як правильно заморозувати й зберігати їжу. Курс розрахований на 1 місяць – 5 занять по 3-3,5 години. У табл. 3.9 представлений зразковий розклад занять кулінарного курсу “Європейський”. По закінченню курсу видається сертифікат від кулінарної студії “Кулінарний секрет”.

Таблиця 3.9

Розклад кулінарного курсу “Європейський”

День	Опис
1	2
1	Готування вершкових соусів і 5 видів італійської пасты: - італійська паста з вершковим соусом, грибами та тім'яном; - с шинкою й маслинами; - с лососем; - с шматочками телятини й трюфельним маслом; - з куркою й цукіні.
2	Робота з яловичиною: - стейк Філе-мінйон; - пайард із телятини; - бефстроганов з листами тім'яна; - ростбіф з овочами гриль і домашнім майонезом; - гарніри до м'яса.
3	Готування мікс-салатів з різними заправками: - салат Нісуаз; - салат Сільський з томатами чері та печерицями; - Цезар з тигровими креветками та сиром Пармезан; - класичний салат з качиними грудками й апельсинами.
4	Робота з м'ясом птиці: - шматочки курчати в соусі свіжих помідорів і василька, рататуй; - стегно індички з вершково-коньячним соусом, сиром дор блю й овочами на парі; - качині грудки зі шпинатом і оцтом бальзамік.

продовження табл. 3.9

1	2
5	Робота зі свининою й бараниною: - баранина томлена з овочами й пряними травами; - запечені томати Чері з олією «Extra Virgine»; - стейк із баранини під соусом з печериць і білого сухого вина; - карі свинини під соусом з вишні й розмарину. Печериці гриль; - стейк зі свинячої шиї з томатним соусом «Пілаті» і картопляними скибочками по-селянськи.

Групи формуються до 8 людей. Вартість курсу з 5 занять – 14 000 грн. У вартість заходу входять усі видаткові матеріали: реманент, продукти, устаткування й навчальна програма більш, ніж на 20 годин практики та домашні завдання. Також відвідувачі одержують робочі зошити з рецептурою, граміркою і можливістю запису секретів від шеф-кухаря.

2. Кондитерський курс. Базовий курс дає основні кондитерські знання й навички. Усі заняття повністю практичні. Готування буде з натуральних і екологічних продуктів за європейськими стандартами.

На курсі шеф-кондитер передає інформацію прямо. Він розповідає, пояснює й показує все в процесі, таким чином, коли є можливість прямого спілкування з фахівцем – ефективність зростає в рази. Більша частина відвідувачів буде приходити для саморозвитку, розкрити в собі талант, навчитися робити смачні десерти, щоб потім балувати себе й близьких.

Вартість курсу – 12 000 грн. У вартість курсу входять усі видаткові матеріали, реманент, продукти, устаткування й навчальна програма. На курсі все одержать робочі зошити з рецептурою й граміркою усіх виробів для запису секретів від шефа-кондитера. Усю виготовлену продукцію можна забирати із собою.

У табл. 3.10 представлений приклад розкладу занять кондитерського курсу.

Розклад занять кондитерського курсу

День	Опис
1	<ul style="list-style-type: none"> - Шоколадний і ванільний бісквіт; - Різновиди крему на масляній основі: вершково-заварний крем, швейцарський крем; - Капкейки: Готовимо ванільні й шоколадні капкейки “Брауні” із кремом “Італійська заварна меренга”.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Заварне тісто: еклери й профітролі. Крем на основі сиру маскарпоне, заварний крем, фруктовий курд; - Пряникове тісто: приготування імбирних пряників і цукрової глазури; - Пісочне тісто й робота з ним: готування кошика із заварним кремом і ягодами, готування пісочного печива із шоколадною крихтою.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Шоколадні цукерки й трюфелі: класичний шоколадний трюфель, ягідні трюфелі, цукерки на основі марципана; - Робота із шоколадним ганашем: Торт Шоколадний мус; - Складні бісквіти: австрійський шоколадний торт “Sacher”.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Торт у стилі “Рустик” (відкритий торт): торт на основі “іспанського” бісквіта й апельсинового крему; - Гладкі торти на основі “Крем чіз”: “Швейцарський” морквяний торт; - Мусові торти: Торт карамельний мус; - Готування гарячих чізкейків: чізкейк «Нью Йорк».

Курс розрахований на 1 місяць, 4 заняття по 5 годин і домашні завдання.

По закінченню навчання видається сертифікат від кулінарної студії “Кулінарний секрет”. Групи формуються до 10 людей.

3. Кондитерський курс по декору. На цьому курсі пропонується вивчення кондитерського мистецтва з нахилом на декор. Групи формуються до 8 осіб.

Курс розрахований на 1 місяць – 6 занять по 4-5 години. По закінченню навчання видається сертифікат від кулінарної студії «Кулінарний секрет». У табл.

Представлений приклад розкладу занять кондитерського курсу по кулінарному декору (табл. 3.11).

Розклад занять кондитерського курсу по декору

День	Опис
1	Робота з желейними речовинами: застосування агар-агару та пектину в готуванні фруктового зефіру й мармеладу; Фігурні макаронс; Прикраси з ізомальта: чаші, льодяники.
2	Робота із шоколадом: кілька способів темперування шоколаду, фарбування, виготовлення комплексних і нарізних цукерок, шоколадний декор для торта (сфери, завитки, квітки), пластичний шоколад.
3	Євродесерти. Приготування складні мусові тістечка й торти: Яблуко-Мигдаль-Бергамот, Малина-Фейхоа, Снікерс.
4	Вчимося працювати із дзеркальною глазур'ю й велюром. Виготовлення квітів з вафельного паперу.
5	Весільний Candy bar. Приготуємо три яруси весільного торта. Тістечка шу із краклином. Маршмеллоу.
6	Складання багатошарового торта. Оформлення квітами в малайзійській техніці. Меренги на паличках. Оформлення Candy bar. Презентація.

Вартість курсу – 22 000 грн. У вартість курсу входять усі видаткові матеріали, реманент, продукти, устаткування та навчальна програма. На курсі видають робочі зошити з рецептурою й грамівкою усіх виробів для запису секретів від шефа-кондитера. Усю виготовлену продукцію можна забирати із собою.

4. Дитяча кулінарна студія. На заняттях будуть навчати самостійно готувати комплексні сніданки, обіди та вечері. Кухар покаже як правильно тримати ніж, чистити й різати овочі і фрукти, робити заготовки, користуватися варильними поверхнями. Це дасть дитині навички, які будуть корисні все життя, оскільки перебуватиме в середовищі, яке виховує гастрономічні смаки. У групі все готують своїми руками, так дітям легше досягти мети – навчитися правильно харчуватися.

Заняття проводяться в наступному режимі: знайомство, підготовка до роботи: розповідаємо дітям про страву, які сьогодні створюємо; активна фаза: разом з дітьми приготування страви (замішуємо тісто, провадимо нарізку,

готовимо крем тощо); після того, як страва приготовлена, красиво прикрашають її на тарілці та сервірують стіл; дегустують приготовлені страва.

У табл. 3.12 представлений приклад розкладу занять дитячої кулінарної студії.

Таблиця 3.12

Розклад занять дитячої кулінарної студії

День	Опис
1	Франція: соковиті котлети з телятини; круасани із сиром; білосніжне та повітряне картопляне пюре з вершками; круасани із фруктовим джемом і ягодами.
2	Іспанія: “Паелья” з куркою та томатами Чері, вчимося варити рис “аль денте”; Тако з куркою й овочами
3	Стара Русь: вчимося робити сирники; млинчики з куркою; міні-котлети поКиївски; солодкі млинчики з медом і сиром.
4	Італія: паляниці “Фокачча”; італійський соус “Песто” з маслиновим маслом; тісто для піци; відкрита й закрита піца.

Заняття розраховані на дітей у віці від 8 до 16 років. Планується проводити заняття щотижня по неділях з 10 до 12 годин. Вартість одного майстер-класу – 1 000 грн. / особу. При присутності 2-х або більш дітей з однієї родини – надається знижка на всю суму в розмірі 15 %.

III. Майстер-Класи. Планується розробка майстер-класів під тих кухарів, які будуть працювати в кулінарній студії «Кулінарний секрет». На якийсь час будуть запропоновані наступні майстри-класи.

1. Роли з любов'ю. Навчання готувати азіатську кухню. Роли: з огірком, авокадо, тунцем, тигровими креветками, лососем, темпура креветки, темпура лосось. Суші: темпура мікс, хот шрімп, туна, з тунцем, з огірком і лососем. Вартість участі – 1 200 грн. / особу.

2. Коктейльна вечірка. Американські молочні коктейлі. Класичний ванільний, кокос-лайм, шоколад-банан, полуничний йогуртовий і кавовий. А приготування відомого печива whooreerie. Вартість участі – 1 200 грн. / особу.

3. Дарунки моря. Медальйони з лосося під соусом «креветковий біск» на подушечці із пряних овочів, листами руколи й італійського василька. Салат з тигровими креветками, пластівцями пармезану, заправленням з оцту “бальзамік”. Ніжний малиновий мус зі свіжими ягодами й м’ятним соусом. Вартість участі – 1 200 грн. / особу.

4. Дика кухня. Печеня із зайця з житнім хлібом і коріннями. Крем-брюле із хвойними нотками і ялівцевими ягодами. Вартість участі – 2 200 грн. / особу.

5. Холодний вечір. “Запечена Аляска” – морозиво на бісквітній подушці, покрите карамелізованою меренгою. Приготування «Ангельський бісквіт» і груші, томленої в імбирному сиропі. Вартість участі – 1 600 грн. / чіл.

Оптимальний розмір груп – до 10 людей.

IV. Виїзд шеф-кухаря на заходи. Дана послуга може бути використана з метою проведення особистого свята, корпоративного заходу або інших подій. Шеф-кухар кулінарної студії “Кулінарний секрет” зможе працювати на виїзді у двох напрямках:

- провести кулінарний майстер-клас на обраному заході, гості можуть бути залучені до приготування страв, або просто дивитися (кулінарне шоу);

- приготувати страву по заздалегідь погодженому меню для особистого свята (дня народження, дівич-вечора, дитячий день народження тощо) або бізнес-заходу. Страви будуть ресторанного рівня або, можливо, навіть краще, адже вони будуть «з-під ножа», приготовлені без заготовок зі свіжих продуктів високої якості на очах у клієнтів.

Можлива також оренда кухонного реманенту, устаткування й посуду. Вартість у кожному випадку розраховується індивідуально й залежить від адреси, кількості людей на заході, меню, кваліфікації шеф-кухаря й інших факторів.

V. Молекулярна кухня. Молекулярна кухня – це новий підхід до звичних інгредієнтів, які зберігають смак страви, однак надають їй нові форми й текстури. Завдяки основним прийманням молекулярної кухні можна

перетворити будь який інгредієнт у їстівні сфери з желейними капсулами або гелем, подати соус у вигляді піни, есенції або емульсії, а потім ефектно подати за допомогою густої пари й творчого оформлення страви.

На шоу шеф-кухаря розкривають секрети приготування страв молекулярної кухні, показують і розповідають про правильні дії при роботі з особливими текстурами й інгредієнтами. Шоу молекулярної кухні проводиться в студії, а також у рамках виїзного майстра-класу. Вартість проведення шоу молекулярної кухні залежить від складності страв, і варіюється в діапазоні від 18 000 грн. до 40 000 грн.

Таким чином, запропоновані послуги визначаються за складом, ціною й попитом на ринку. Вони розраховані на аудиторію у віці від 8 років. Надаються різні курси, майстер-класи, виїзні заходи й шоу. Відповідно до рівня складності, вартість продуктів і кваліфікації кухаря визначається вартість реалізованих послуг.

Щоб зробити відкриття студії кулінарного мистецтва, необхідно знайти хороше для цього приміщення, у якому можна влаштувати простору й зручну кухню.

Кулінарна студія “Кулінарний секрет” може розташовуватися:

1. У приміщенні діючого ресторанного закладу “Едем” з устаткуванням і реланентом.
2. У приміщенні, знятому та обладнаному засновником з нуля.

Перший варіант менш витратний, другий – більш кращий для престижу, затишку й атмосфери. Не менш важливе й розташування закладу – відмінно підходять будинки в центрі міста або недалеко від нього.

Щомісячна плата – 40 000 грн. з урахуванням комунальних платежів.

Необхідно здійснити опоряджувальні роботи. Приміщення буде готове до експлуатації з вересня 2024 р.

Для виконання даних робіт буде укладений договір з дизайнерською студією “М’ята”. Дизайнерська студія “М’ята” пропонує пакет “Преміум”, у який включені:

1. Обмірний план.
2. Планувальні рішення.
3. 3 D-візуалізація фотореалістичної якості всіх приміщень.
4. Креслення для будівельників.
5. Відомість за матеріалами та меблів.
6. Кошторис на ремонт.
7. Добір по погоджених із Замовником цінах: сантехніки, меблів, світла, декору, шпалер, будівельних матеріалів тощо.
8. Виконання проекту працівниками дизайнерської студії.

Ефективність функціонування будь якого закладу громадського харчування, особливо того, яке відноситься до високої категорії обслуговування, залежить не тільки від кваліфікації й таланту працюючих у ньому кухарів, але й від якості устаткування, його комплектації й грамотного використання. Одна справа приготувати смачну страву в домашніх умовах і зовсім інша – приготувати це ж страву в набагато більшому обсязі і якнайшвидше, щоб не змушувати клієнтів чекати.

Закуповувати продукти для готування їжі необхідно в перевірених і сумлінних постачальників. Смакові якості готового продукту прямо залежать від доброякісності й свіжості вхідної сировини. Тому кулінарною студією “Кулінарний секрет” будуть укладені договори на поставку продуктів з наступними організаціями:

1. ПП “Збручанка” – постачальник безалкогольних напоїв.
2. ТОВ “Дари природи” – торгівля овочами та фруктами, заморожені овочі, фрукти та ягоди.
3. ТОВ “Гудз Чіз” – постачання різних видів сиру.
4. ТОВ “LUXIMO” – постачання соусів, майонезів, бакалійних товарів, напоїв.
5. ТОВ “Подільський фермер” спеціалізується на продажі м’яса та м’ясних продуктів.

6. ФОП Хіта М.А. – випічка хліба і хлібобулочних виробів з натуральними добавками.

7. ТОВ “ЕКОР ТЗ” – одне з провідних підприємств України по виробництву та гуртово-роздрібних продажів натуральних (різноманітних) круп. Підприємство виробляє крупи: горохові, гречані, крупи з м’якої пшениці, ячмінні.

Закупівля продуктів буде здійснюватися на підставі заявок на майстер-класи й кулінарні курси, це пов’язане з тим, що продукти завжди повинні бути свіжими й смачними.

Для відкриття кулінарної студії “Кулінарний секрет” необхідно зареєструвати підприємство й одержати цілий ряд дозвільної документації.

Розглянемо даний процес докладніше:

1. Зареєструватися у податковій інспекції. У якості організаційно-правової форми підходить приватне підприємство. Пакет документів для цієї процедури мінімальний (посвідчення особи та заява), державне мито невелике, оформлення займає кілька днів.

2. Обране під бізнес приміщення повинне відповідати нормам і стандартам, які будуть перевірені санітарно-епідеміологічною, пожежною й газовою службами. Готування їжі повинне бути безпечним для здоров’я людини, протипожежний захист, система вентиляції й устаткування – працювати справно.

3. Кухарі зобов’язано пройти медичний огляд і надати санітарні книжки.

Вартість на одержання дозволів і реєстрацію в якості ПП становить 20 000 грн. Проходження медичного огляду буде проведено за договором про надання медичних послуг з медичним закладом “Міська лікарня № 1”, де вартість проходження медичного огляду становить 2 500 грн. / ос., отже, буде потрібно 8 осіб x 2 500 грн. = 20 000 грн.

На даний час утверджується думка, що основу успішно діючих організацій становить її персонал. Нині людський потенціал вважається

головною складовою національного багатства й основною рушійною силою економічного росту. Від якості цього потенціалу залежать темпи науково-технічного прогресу, організація й культура праці, його продуктивність. Висока продуктивність забезпечується не стільки технікою, скільки персоналом.

Можна сказати, що організаційна структура керування організацією, особистісні характеристики й кваліфікація персоналу – ключові моменти успіху справи в цілому, особливо в малому бізнесі.

Оскільки кулінарна студія «Кулінарний секрет» - мале підприємство з невеликою кількістю персоналу, доцільно використовувати лінійно-функціональну організаційну структуру. Керівництво діяльністю організації буде здійснювати генеральний директор. Схема організаційної структури керування кулінарної студії “Кулінарний секрет” представлена на рис. 3.1.

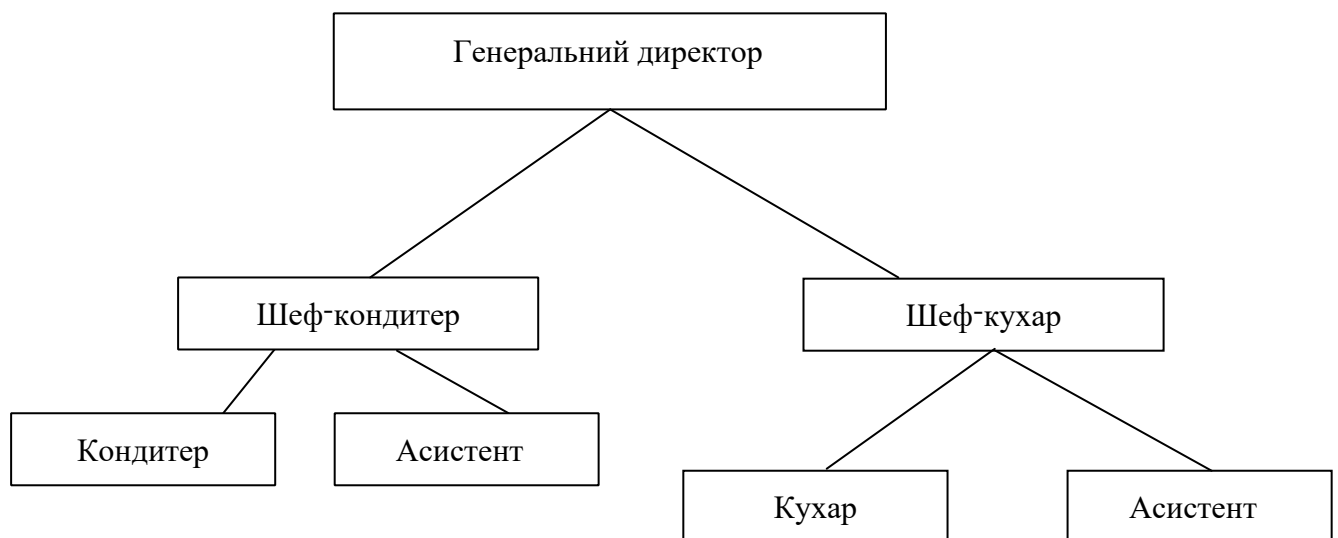


Рис. 3.1. Організаційна структура управління кулінарної студії “Кулінарний секрет”

Генеральний директор діє від імені організації, представляє її інтереси у всіх підприємствах різних форм власності. По господарській діяльності укладає договори, відкриває розрахунковий рахунок у банку, видає доручення, відповідно до трудового законодавства, дає накази й розпорядження, здійснює прийом і звільнення громадян, застосовує до них заохочення й стягнення, здійснює операції по прийому, обліку, видачі й зберіганню коштів. Є

матеріально відповідальною особою, стежить за правильним веденням документації, організує й здійснює бухгалтерський облік, перевіряє вірогідність одержуваної інформації, контролює дотримання законності при витраті грошових і матеріальних ресурсів, а також облік витрат виробництва й обігу, виконання кошторисів видатків.

У перспективі планується виплачувати премії працівникам у вигляді відсотків від проведення майстер-класів і кулінарних курсів.

Для оплати страхових внесків у якості ФОП, необхідно знати наступні нюанси:

1. Страхові внески. ФОП з річним доходом 300 000 грн. і менш платять тільки 2 платежі за себе на загальну суму 32 385 грн. Індивідуальні підприємці з річним доходом більш 300 000 грн. платять за себе (додатково до вищевказаної суми 32 385 грн.) 1% від доходу, що перевищує 300 000 грн. Отже, сума страхових внесків складе – 79 515 грн. / рік, або 6 626,25 грн. / мес.

2. Пенсійні страхові внески. Пенсійні внески становлять 26 545 грн. у рік (6 636,25 грн. за квартал, 2 212,08 (3) грн. на місяць). Якщо річний дохід перевищив 300 000 грн., необхідно додатково заплатити 1% від цього перевищення). Тобто, за рік ми плануємо одержати 4 578 800 грн., значить заплатити треба $(4\,578\,800 - 300\,000) \times 1\% = 52\,544$ грн. До цієї суми додаємо базову ставку – 26 545 грн., підсумкова сума пенсійних страхових внесків складе $52\,544$ грн. + 26 545 грн. = 73 675 грн. / рік або 6 139,58 грн. / мес.

3. Медичні страхові внески. Медичний страховий внесок в 2023 році становить 5 840 грн. / рік, або 486,6 грн. / мес. Але, даний вид внесків при доході, що перевищує 300 000 грн. / рік - не сплачуються.

Отже, загальна сума страхових внесків складе 159 030 грн. / рік або 13 252,43 грн. / мес.

Загальна сума витрат на оплату праці (табл. 14) і на виплату страхових внесків рівна 1 683 030 грн. / рік (127 000 грн. x 12 мес. + 159 030 грн.).

Щомісячні витрати – 140 252,43 грн. (127 000 грн. + 13 252,43 грн.).

У міру розвитку бізнесу можливе залучення додаткових працівників.

3.2. Пропозиції створення внутрішнього навчального центру для працівників ресторанного закладу

Нами досліджено, що процес охоплення навчанням працівників ресторану “Едем” у 2022 р. був на низькому рівні (12%), що показано на рис. 3.2. Керівництво підприємства ресторанного бізнесу не дотримується принципу системності навчання, що також негативно відображається на продуктивності праці та рівні плинності.

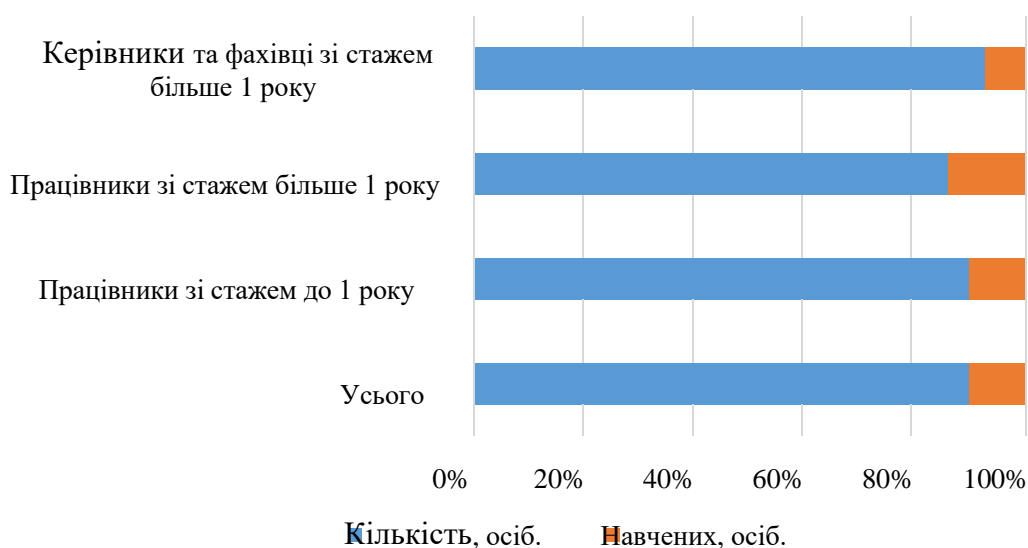


Рис. 3.2. Статистика розвитку персоналу ресторану “Едем” у галузі виробництва та обслуговування за 2022 р.

Удосконалюючи систему навчання та розвитку персоналу, керівництво ресторанного підприємства може сприяти підвищенню престижу.

Проведемо аналізування цілей з виявлених проблем системи навчання працівників ресторанного закладу (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Аналізування цілей з виявлених проблем персоналу ресторану “Едем”

Аналізування цілей представляє позитивні аспекти майбутньої ситуації, до якої прагне ресторан після реалізації проєктних заходів.

Представимо у табл. 3.13 логічну структуру заходів по вдосконалюванню системи навчання та розвитку персоналу у ресторанному підприємстві.

За допомогою даної таблиці нами визначено логічну структуру розроблювального проєкту, його мети, а також очікувані результати.

Визначимо мету та перспективу розвитку по кожному напрямку проєкту.

1. Розроблення моделі компетенцій.

Найбільш популярні функції навчального центру – навчання, оцінювання персоналу та управління знаннями.

Логічна структура проекту створення навчального
центру для працівників ресторанного господарства
у структурі ресторану “Едем”

Опис проекту	Об’єктивно контрольовані показники	Джерела перевірки	Допущення
1	2	3	4
<p>Загальні цілі:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підняття престижу ресторану; - своєчасне забезпечення ресторанного закладу необхідною кількістю персоналу з відповідною професійною компетентністю; - удосконалювання системи управління персоналом; - досягнення взаємозв’язку цілей ресторанного підприємства та окремого працівника; - створення ефективних стимулів для трудової мотивації та професійного розвитку персоналу; - забезпечення стабільного складу персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - лояльність персоналу; - плинність персоналу; - ступінь задоволеності персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - аналізування плинності персоналу за певний період на підставі облікових документів; - результати анкетування працівників для виявлення ступеня задоволеності працею та лояльності. 	
<p>Мета проекту:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищення гнучкості системи розвитку персоналу і її орієнтація на кінцеві результати; - перехід від стандартних програм навчання до гнучких, проблемно-орієнтованих програм розвитку; - рух від фрагментарного підвищення кваліфікації до інтегрального розвитку людини. 	<ul style="list-style-type: none"> - рівень освіченості та розвитку персоналу; - рівень мотивації до праці; - лояльність персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - результати атестації персоналу; - результати психологічних тестів на мотиваційну спрямованість; - результати аналізування лояльності персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - здатність працівників до розвитку; - прагнення до кар’єрного росту.

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4
Результати: 1. Функціонуючий навчальний центр; 2. Розвинена система планування ділової кар'єри; 3. Кадровий резерв.	- професійна компетентність працівників; - кар'єрний ріст; - кількість практикантів, випускників, прийнятих на роботу у ресторан; - продуктивність праці.	- результати оцінювання персоналу; - співвідношення працівників, прийнятих на керівних посадах ззовні, із внутрішніми працівниками; - облікова документація по прийманню працівників; - результати розрахунків продуктивності праці.	- здатність працівників до розвитку; - інтерес персоналу до ресторанного підприємства.
Дії: 1. Розроблення моделі компетенцій. 2. Створення навчального центру, що містить сучасну систему навчання, оцінювання й атестації персоналу ресторанного бізнесу. 3. Впровадження системи управління діловою кар'єрою працівників, формування кадрового резерву	Резюме ресурсів (засобів): - нормативні документи; - сучасні методики навчання; - сучасні методики оцінювання й атестації; - зв'язок з університетами; - фінансові ресурси.	Резюме витрат: - заробітна плата працівників навчального центру; - придбання / розроблення сучасних методик оцінювання й атестації персоналу; - підвищення якості навчання.	- здатність працівників до розвитку; - зацікавленість університетів у співпраці з рестораном.

В якості критеріїв, підстав для оцінювання та навчання ми виділили загальні, управлінські, професійні й особистісні компетенції (табл. 3.14).

На підставі моделі компетенцій інспектори з кадрів разом з керівниками повинні будуть скласти профілі посад. Оскільки апарат є невеликим, то доцільне придбання та впровадження спеціального програмного забезпечення для автоматизації роботи фахівців з персоналу, пов'язаної зі складанням профілів посад і порівняння результатів оцінювання персоналу з цими профілями, підготовкою, проведенням і розрахунками результатів тестування та анкетування.

До програмних продуктів, що повністю реалізують даний функціонал з відповідною звітністю, відноситься "1 С: Підприємство 8. Оцінювання

персоналу для України”.

Таблиця 3.14

Пропонована модель загальних компетенцій
працівників ресторану “Едем”

Особистісні цінності	Модель особистісних компетенцій	Особистісні компетенції по рівнях			
		Працівники нижчої ланки	Керівники початкової ланки	Керівники середньої ланки	Вище керівництво
Майстерність	Компетентність	Професійні компетенції			
		Здатність до розвитку			
	Соціальна орієнтованість	Допомога у розвитку	Розвиток працівників		Управління розвитком
		Орієнтація на інтереси клієнтів	Орієнтація на інтереси клієнтів при організації робіт	Формування системи роботи з клієнтами	Впровадження культури орієнтації на клієнтів
Цілісність	Загальна відповідальність	Відповідальне мислення	Раціональне мислення	Системне мислення	Стратегічне мислення
		Робота у команді	Командоутворення	Забезпечення командної роботи	
	Орієнтація на результат				
	Якість і безпека	Робота з високою якістю	Управління виконанням	Організація робочого процесу	Управління ефективністю
		Забезпечення безпеки			
Оновлення	Креативність й інноваційність	Ініціативність	Підтримка ініціатив	Формування інноваційного середовища	
Особистісні якості	Лідерство	Здатність до лідерства	Лідерство як стиль управління		
	Кодекс ресторанної етики	Чесність й етична поведінка			

Важливою перевагою “1 С: Підприємство 8. Оцінювання персоналу для України” є можливість інтеграції з рішеннями “1 С: Зарплата та управління Персоналом 8 для України”. Підсумковий програмний продукт забезпечить комплексну автоматизацію управління персоналом.

Мета створення навчального центру у структурі ресторану “Едем”:

- створення єдиної системи управління знаннями у галузі ресторанного господарства;

- формування та трансляція єдиної культури загального управління;
- формування системи безперервного внутрішнього навчання;
- формування системи оцінювання й атестації персоналу;
- формування кадрового резерву.

З метою виявлення потреб у навчанні щокварталу буде проводитися дослідження, щоб сформувалися управлінські, професійні і компетенції загального управління працівників ресторанного підприємства згідно з планами кар'єри. До основних методів, які будуть використовуватися, відносяться опитування або анкетування, спрямовані на аналізування існуючих проблем у роботі закладу громадського харчування, використовуваних методів вирішення стандартних робочих завдань. Списки питань розробляються окремо для кожної групи персоналу. Анкету заповнює як працівник самостійно на себе, так і керівник – на певну групу персоналу ресторану.

Якщо за результатами атестації працівнику потрібно пройти перепідготовку й/або підвищити кваліфікацію, керівництву ресторану “Едем” пропонується укласти договір з працівником, в умови якого включаються наступні пункти:

- при звільненні працівника менше, ніж через рік після навчання, він відшкодовує 100% витрат на своє навчання;
- при звільненні більше, ніж через рік, але менше, ніж через два роки після навчання, працівник відшкодовує 50% витрат на своє навчання;
- при звільненні більш, ніж через три роки після навчання, працівник не відшкодовує витрат на своє навчання.

Це дозволить знизити плінність професійно підготовленого персоналу та забезпечити видатки на навчання.

Основні принципи модульного навчання:

- навчальний процес орієнтований на досягнення завдань модуля, виражених у формі компетенцій ресторанного господарства, освоєння яких є результатом навчання по модулю;
- індивідуальний підхід до навчання у відповідності зі здатністю кожного,

що навчається;

- можливість оперативного відновлення програм навчання при виникненні потреби.

Підсумком навчальних програм є не традиційна атестація або оцінювання рівня знань персоналу ресторанного бізнесу, а сформована компетенція, що забезпечує ефективну діяльність у галузі загального управління сферою ресторанної діяльності. Пропонований нами проєкт створення навчального центру при ресторані “Едем” планується впровадити відповідно до календарного графіку заходів (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Календарний план-графік робіт з проєкту

Назва завдання	Тривалість, днів	Дата початку робіт	Дата закінчення робіт	Склад учасників
1. Регламентування створення навчального центру	28	20.06. 2024	18.07. 2024	начальник відділу кадрів, директор
2. Навчання інспекторів відділу кадрів застосуванню моделі компетенцій у роботі з персоналом	14	20.06. 2024	03.07. 2024	начальник відділу кадрів, інспектори відділу кадрів, головний бухгалтер, директор
3. Розроблення моделі компетенцій і профілів посад для організації навчання, оцінювання й атестації персоналу, програм навчання відповідно до моделі	132	04.07. 2024	20.11. 2024	начальник відділу кадрів, інспектори відділу кадрів, керівники структурних підрозділів, головний бухгалтер, директор
4. Впровадження системи управління діловою кар’єрою працівників на основі компетентнісного підходу	56	31.10. 2024	25.12. 2024	начальник відділу кадрів, інспектори відділу кадрів, керівники структурних підрозділів, головний бухгалтер, директор
5. Створення кадрового резерву	38	26.12. 2024	31.01. 2025	начальник відділу кадрів, інспектори відділу кадрів, керівники структурних підрозділів, директор

Разом	225	20.06. 2024	31.01. 2024	
-------	-----	----------------	----------------	--

У календарному план-графіку, представленому у вище поданій таблиці, враховані також вироблення стратегії та затвердження нормативних актів по кожному з напрямку робіт з проєкту. На первинну реалізацію проєкту необхідно 225 календарних. Впровадження проєкту планується з 20 червня 2024 року по 31 січня 2025 року. Підтримка затверджених завдань проєкту повинна проводитися з постійною періодичністю.

На основі плану дій розробимо план витрат ресурсів і необхідні фінансові витрати (табл. 3.16). Фінансові витрати на реалізацію проєкту будуть, як одноразові, у вигляді інвестицій, так і періодичні на утримання та розвиток навчального центру до моменту переведення його на самооплатність

Таблиця 3.16

Планування ресурсів для впровадження проєкту

Захід	Необхідні ресурси	Оцінювання ресурсу
1	2	3
1. Навчання інспекторів відділу кадрів застосуванню моделі компетенцій у роботі з персоналом	- курси підвищення кваліфікації	40000 грн.
2. Придбання та впровадження ПО “1 С: Підприємство 8. Оцінювання персоналу для України”	- придбання; - впровадження та настроювання інтеграції з “1С: ЗУП”	30000 грн. 50000 грн.
3. Розроблення загальної моделі компетенцій і профілів посад	- робочий час інспектора відділу кадрів	250 люд.-год.
4. Розроблення рівневих програм навчання для вироблення необхідних компетенцій	- робочий час керівника навчального центру; - робочий час методиста; - робочий час інспектора відділу кадрів	0,5 люд.-год. 1 люд.-год. 5 люд.-год.

продовження табл. 3.16

1	2	3
5. Створення навчального центру: - прийняття концепції, розроблення та затвердження Положення про навчальний центр, підготовка пакету документів; - добір персоналу; - забезпечення технічних засобів; - ліцензування; - складання планів навчання та підвищення кваліфікації.	- внутрішні нормативні акти; - довідники по кадровому діловодству; - послуги кадрового центру по добору персоналу; - приміщення (у наявності); - ноутбук, проєктор; - столи (у наявності); - стільці (у наявності); - робочий час керівника навчального центру; - робочий час методиста; - робочий час інспектора відділу кадрів.	- - 20000 грн. 200 м ² 1 комплект 4 шт. 20 шт. 0,5 люд.-год. по 1 люд.-год. по 5 люд.-год.
6. Впровадження системи управління діловою кар'єрою працівників (складання ІПК для всіх працюючих)	- особистий час працівників; - робочий час методиста навчального центру (консультації)	по 0,5 люд.-год.
7. Створення резерву керуючих кадрів (на підставі оцінювання персоналу й індивідуальних планів кар'єри)	- робочий час керівника навчального центру; - робочий час методиста навчального центру	1 люд.-днів 5 люд.-днів

Як видно з табл. 3.16, для впровадження проєкту необхідні людські ресурси у вигляді працівника й особистого часу, ресурси багаторазового використання у вигляді технічного забезпечення та кошти бюджету проєкту.

За допомогою наступної табл. 3.17 подамо складові кошторису проєкту створення навчального центру при ресторані “Едем”.

Таблиця 3.17

Кошторис реалізації освітнього проєкту

Захід	Необхідні фінансові витрати	Оцінювання витрат, грн.	Періодичність витрат
1	2	3	4
1. Навчання інспекторів відділу кадрів застосуванню моделі компетенцій у роботі з персоналом	- курси підвищення кваліфікації	13300 грн.	одноразово

продовження табл. 3.17

1	2	3	4
2. Придбання та впровадження ПО "1 С: Підприємство 8. Оцінювання персоналу для України"	- придбання;	10000 грн.	одноразово
	- впровадження та налаштування інтеграції з "1С: ЗУП";	18900 грн.	одноразово
	- супровід	7500 грн.	щорічно
3. Розробка моделі компетенцій і профілів посад	- заробітна плата фахівців відділу кадрів	10800 грн. x 3 = 32400 грн.	щомісяця
4. Розроблення рівневих програм навчання для вироблення необхідних компетенцій	- заробітна плата керівника НЦ;	12300 грн.	щомісяця
	- заробітна плата методиста НЦ	11000 грн.	щомісяця
5. Створення навчального центру	- послуги кадрового центру по добору персоналу;	12300	одноразово
	- придбання ноутбука, проектора;	35000	одноразово
	- заробітна плата керівника НЦ;	12300	щомісяця
	- заробітна плата методиста НЦ;	11000	щомісяця
	- заробітна плата викладачів НЦ;	100 грн./год.	за графіком
	- одержання ліцензії	10000	одноразово
6. Впровадження системи управління діловою кар'єрою працівників (складання індивідуальних планів кар'єри для всіх працівників)	- заробітна плата керівника НЦ;	12300	щомісяця
	- заробітна плата методиста НЦ;	11000	щомісяця
7. Створення резерву керуючих кадрів (на підставі оцінювання персоналу й індивідуальних планів кар'єри)	- заробітна плата викладачів НЦ	100 грн./год.	за графіком

Бюджет даного проєкту складається з одноразових інвестицій у розмірі 99500 грн., щорічно – 7500 грн., щомісячних витрат на заробітну плату працівників навчального центру з можливістю переходу на самооплатність – 102300 грн. на місяць (з врахуванням ЄСВ).

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Організація охорони праці у ресторані “Едем”

Одне із положень статті 43 Конституції України стверджує: “Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом”. На основі даного положення та статті 4 Закону України “Про охорону праці” можна поставити такі основні завдання у галузі охорони праці:

- забезпечення умов праці, які не несуть загрози для життя та здоров'я працівників підприємства;
- використання на підприємстві доступних сучасних технологій, створених для охорони праці;
- забезпечення матеріальних виплат у випадку нещасного випадку на підприємстві, які повністю покриватимуть витрати представників персоналу на лікування;
- контроль стану здоров'я працівників з певною періодичністю;
- проведення тренінгів та навчань, що підвищуватимуть навички персоналу, які відповідають за безпеку їх життєдіяльності, наприклад, на тему правильної поведінки при стихійних лихах;
- проведення опитувань стосовно рівня задоволеності працівників умовами праці та впливу роботи на загальний стан їх здоров'я.

Об'єкт дослідження – ресторан “Едем”. Через широку сферу послуг, які надає підприємство, і невелику кількість персоналу, розробка питань з охорони праці є доцільною з боку економічної ефективності. Адже тимчасова втрата хоча б одного працівника може спричинити серйозні проблеми у функціонуванні одного або декількох підрозділів підприємства (для прикладу, травмування шеф-кухаря ускладнить функціонування ресторану, що може зменшити зацікавленість потенційних клієнтів готелю). Важливим є і те, що

травмування представника персоналу відштовхуватиме потенційних користувачів послуг підприємства (адже праця відбувається у ресторани, готелі – локаціях, які передбачені саме для прямого відвідування клієнтами). Таким чином, охорона праці суттєвим чином впливає на імідж підприємства ресторанного господарства.

У закладі ресторанного господарства повинні регулярно проводитися інструктажі. Ввідний інструктаж проводять кожного разу для тих людей, які вперше у даному закладі. На даному інструктажі знайомлять з підприємством ресторанної сфери, розповідають про організацію роботи, техніку безпеки, зарплату, режим роботи тощо. На робочому місці проводять первинний інструктаж, при якому знайомлять зі специфікою роботи на даному місці, технікою безпеки, організацією роботи. Проводять також повторний інструктаж 2 рази на рік, а також цільовий інструктаж, що проводиться при переміщенні працівника з одного робочого місця на інше. Усі працівники ресторану “Едем” зобов’язані проходити медогляд і мати особові медичні книжки. Медогляд проводиться як при влаштуванні на роботу(попередній медогляд), так і під час роботи (періодичний медогляд).

Захист гостей і їх власності – важливий аспект у роботі ресторану. Власник і службовці зобов’язані, згідно із законом, вживати усі необхідні заходи обережності, щоб забезпечити безпеку гостей (у т. ч. й економічну). Велику роль у цій справі на сучасному етапі розпитку ресторанного бізнесу відіграють, електронні системи управління. Вони використовують мережу комп’ютерів останнього покоління і новітні технології, що допомагає підвищити ефективність операцій і мінімізувати річні махінацію при здійсненні розрахунків.

Охорона праці є важливим чинником і для соціальної ефективності. Через особливості функціонування ресторанне підприємство зацікавлене у пошуку персоналу на довготривалий період, а безпека діяльності є важливим фактором для потенційних працюючих. Саме заходи, які стосуються охорони праці, допомагають зберегти здоров’я працівників та полегшити умови праці для них. Оскільки ресторан “Едем” поєднує у собі декілька локацій, доречно розглядати

умови праці на підприємстві сфери гостинності у цілому. У протилежному випадку, результати теоретичного аналізу можуть відрізнятись від дійсного стану (для прикладу, умови праці в ресторані та в готелі мають чимало відмінностей). Через особливості діяльності підприємства, конкретна характеристика робочих місць є неможливою, оскільки праця більшості працівників вимагає постійної зміни перебування. Тому, далі буде наведено загальну характеристику об'єкта дослідження. На підприємстві поєднується природне та штучне освітлення (віконні пройоми наявні у достатній кількості, штучне світло використовується у темну пору доби та при недостатній освітленості через погодні умови). У всіх приміщеннях ресторану "Едем" наявна вентиляція. У більшості приміщень є кондиціонери. Неповдалік від кожної локації розташовані аптечки з ліками першої необхідності. Присутня теплова завіса, у холодні пори року приміщення опалюються.

Оскільки підприємство сфери гостинності є загалом виробничим, то на ньому у деякій мірі присутні такі фактори, як надлишковий шум чи вібрація, викиди небезпечних газів та інших речовин, електромагнітне випромінювання тощо. Однак єдиним виробничим приміщенням можна вважати кухню ресторану, на котрій вживаються необхідні заходи для забезпечення відсутності забруднень. У цілому, мікроклімат на підприємстві ресторанного господарства є сприятливим для праці. Анкетування працівників не виявило серйозних скарг на умови праці. За аналізований період дослідження (3 останні роки) не траплялось випадків захворювань у ресторані "Едем", які були б спричинені умовами праці. Фактором, котрий спричиняє найбільший вплив на стан здоров'я працівників, є наявність нічних змін для персоналу деяких професій. Це пов'язано зі специфікою професій, а не технічними умовами підприємства, проте теж є частиною умов праці. Важливою є згадана вище проблема наявності нічних змін, котрі впливають на фізичний та психологічний стан працівників. Керівництву підприємства варто задуматись над розширенням колективу. Це може забезпечити стабільність робочих змін без негативних наслідків для активності кафе "Едем" у цілому. Пожежна безпека підприємства теж може бути покращена.

У цілому, об'єкт харчування можна віднести до категорії з низьким рівнем пожежної небезпеки. Винятком можуть бути кухня. Проте і на цій локації вживаються необхідні заходи з метою підвищення пожежної безпеки. Так, наприклад, на кухні використовуються нагрівні поверхні та електричні джерела тепла з метою мінімізації роботи з прямим джерелом вогню, а використання грилів відбувається на відкритому повітрі, правила забороняють проведення дій, котрі можуть нести за собою негативні наслідки.

Підприємства громадського харчування (ресторани, кафе, бари, їдальні, буфети тощо) – це місця з масовим перебуванням людей, отже, пожежа загрожуватиме насамперед їхнім життям. Пожежі на підприємствах громадського харчування можуть виникнути як через порушення заходів пожежної безпеки при проектуванні та будівництві виробничої будівлі, так і через недотримання протипожежного режиму, а саме:

- недотримання режимів ведення технологічного процесу при тепловій обробці продуктів;
- пошкодження виробничих ємностей, апаратури і трубопроводів;
- відсутність постійного нагляду за справністю тепло- та газовикористовуючого устаткування;
- несвоєчасне проведення ремонту виробничого обладнання.

Значну пожежну небезпеку становлять приміщення аміачних холодильно-компресорних установок, оскільки аміак є вибухонебезпечним газом, а вся система працює під тиском. Пожежі можуть виникнути в період зупинки апаратів при профілактичних оглядах, ремонтах і при запуску їх в експлуатацію. Кухня є одним з центральних приміщень у ресторані. Це приміщення, де готують їжу на професійному обладнанні. Обладнати кухню всім необхідним означає не тільки встановити професійні печі для приготування їжі та холодильне обладнання для її зберігання, але й прокласти всі необхідні комунікації, створивши такі умови роботи, які б відповідали усім вимогам пожежної та електробезпеки. Як показує практика, однією з найбільш розповсюджених причин виникнення пожеж на кухні є займання горючої пило-

жирової суміші, яка накопичується в вентиляційних каналах, витяжних системах і системах димовидалення, якими оснащують приміщення.

У літературі подано такі відомості про розподіл причин виникнення пожеж у відсотковому відношенні:

- недбале поводження з відкритим вогнем, порушення правил виробництва вогневих робіт – 37%;
- несправність електропроводки і електроустановок – 22%;
- несправність димарів і печей – 15%;
- самозаймання матеріалів – 14%;
- порушення правил куріння – 5%;
- інші причини (удари блискавок, статична електрика) – 7%.

4.2. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні та реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів ресторанного закладу

Для будь якого ресторанного закладу характерними є такі групи загроз, як природні, техногенні, екологічні, терористичні й інші. Рівні небезпеки загроз різного виду залежать від політичної обстановки в країні та світі, стабільності соціально-економічного розвитку як держави, так і регіону. Багатогранність сфери забезпечення безпеки клієнтів і персоналу ресторанного підприємства, також як і завдання в області захисту інформації, вимагають створення спеціальної служби, що здійснює реалізацію необхідного набору захисних заходів. При організації системи безпеки ресторанного закладу необхідно чітко уявляти собі, для яких цілей і за рахунок яких коштів вона функціонуватиме. При вирішенні питань безпеки керівники ресторанних підприємств схильні вдаватися до двох крайнощів: або вони витрачають значні кошти на організацію надскладних систем безпеки, які призначені для об'єктів підвищеної секретності, або майже не приділяють питанням безпеки належної уваги.

Безперечним фактом є те, що у сучасних умовах безпека ресторану, його працівників і клієнтів стає одним з чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Однак, не можна забувати і про те, що будь який ресторанний заклад, як комерційне підприємство є предметом особливого інтересу конкурентів. Наявність на ринку розвинутої системи добування комерційної інформації визначає правомірність створення не менш розвинутої системи її захисту від несанкціонованого отримання і зловмисного використання. Ці функції має виконувати служба безпеки закладу ресторанного господарства. Класифікація загроз, включаючи небезпеки, що виникають при різних видах взаємодії, свідчить про те, що в сучасних умовах для забезпечення безпеки, як персоналу, клієнтів, ресторанного підприємства, так і його самого як комерційного підприємства, окремими заходами і діями обійтися не вдасться.

Потрібна постійно діюча система, що охоплює все різноманіття форм і методів забезпечення безпеки персоналу, клієнтів і комерційної діяльності ресторанного закладу. Для створення такої системи безпеки важливо провести класифікацію різних типів небезпек і загроз, то виникають у процесі взаємодії сторін. Учасники взаємодії вступають, як в безпосередній фізичний контакт, так і в інформаційну і фінансову взаємодію, тому всі загрози можна умовно розділити на три категорії: фізичні, інформаційні та фінансові. Фізичні загрози – наслідок фізичних дій. Вони породжують збиток здоров'ю людей, їх майну, власності ресторанного підприємства; побічно впливають на розмір прибутків і збитків. Фінансові загрози – заподіюють збитки і прямі фінансові втрати як ресторанному закладу, так і клієнтам. Інформаційні загрози – наслідок взаємодії у сфері комунікації, приводять до непрямих фінансових втрат і моральних витрат.

На досліджуваному рестрані “Едем” наявні необхідні умови для ефективної евакуації працівників та клієнтів у випадку виникнення надзвичайної ситуації: є достатньо евакуаційних виходів та планів евакуації. Ці заходи є мінімально необхідними, проте не можна назвати їх однозначно достатніми. З метою підвищення ефективності роботи персоналу закладу при

евакуації необхідне здійснення різних заходів. Для прикладу, з певною періодичністю на підприємстві повинні відбуватися навчальні евакуації. Їх мета – відточити навички персоналу щодо збереження свого життя та допомоги іншим працівникам і клієнтам в екстреній ситуації. Кожен працівник повинен бути ознайомлений з розташуванням необхідного обладнання, котре може допомогти при евакуації (як, наприклад, вогнегасник при перекритті доступу до виходу вогнем). Однак корисним буде забезпечення наявності на підприємстві додаткових засобів пожежогасіння, крім наявних вогнегасників, таких як пожежний кран чи інвентар (конус, лопата тощо).

Відповідно до статті 130 Кодексу цивільного захисту України, на підприємствах з чисельністю персоналу 50 осіб і менше розробляються та затверджуються інструкції щодо дій при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій. Варто забезпечити обов'язкове ознайомлення з такою інструкцією кожного працівника підприємства та розміщення її копій у безпосередній близькості до робочих місць. Не зайвим буде періодичний контроль знання працівниками інформації, що стосується евакуації. Доцільним є проведення заходів, спрямованих на навчання працівників, як поводитись при евакуації. Вони мають бути двох напрямків: перший – психологічний (як зберегти власний спокій та не допустити виникнення паніки), другий – прикладний (надання першої медичної допомоги тощо).

Якщо підприємство ресторанного бізнесу передбачає наявність клієнтів всередині приміщень, необхідно надавати їм інформацію, котра є потрібною при евакуації. Такою інформацією є розташування евакуаційних виходів, розміщення інвентарю, котрий може знадобитись для евакуації та засобів базової медичної допомоги постраждалим. Оскільки евакуації можуть не відбуватись тривалий період, потрібен періодичний контроль їх шляхів. До цього належить, зокрема, контроль якості дверних замків на евакуаційних виходах, перевірка безпеки пожежних драбин, слідкування за станом сховищ (у випадках, якщо вони наявні та є найкращим місцем для евакуації).

На кухнях ресторанів можуть виникати пожежі кількох класів, але найчастіше це пожежі класу F. Для кожного класу пожеж пропонуються свої

засоби гасіння. Для запобігання пожежам на кухнях ресторанів потрібно встановити системи автоматичного пожежогасіння, але такі, які б насамперед могли загасити займання жиру. Попри значне різноманіття засобів для автоматичного пожежогасіння, далеко не всі з них здатні швидко й без шкоди для приміщення та обладнання загасити пожежі такого типу.

Проведення організаційних заходів щодо створення пожежної охорони у ресторані передбачає таку послідовність дій:

1. Директор ресторанного підприємства, який, відповідно до діючого законодавства, несе відповідальність за забезпечення пожежної безпеки, наказом призначає відповідального за організацію заходів із забезпечення протипожежної безпеки ресторану.

2. Призначаються також відповідальні за пожежну безпеку у кожному підрозділі ресторанного закладу. Таблички із зазначенням осіб, відповідальних за пожежну безпеку, вивішуються на видних місцях.

3. Розробляються правила, положення пожежної безпеки для кожного підрозділу й інструкції із заходів протипожежної безпеки на кожному робочому місці.

4. Створюються пожежні бойові розрахунки з числа чергових адміністраторів, чергових менеджерів й іншого чергового персоналу, що здійснюють цілодобовий контроль за пожежною безпекою.

5. Розробляється система оповіщення у випадку виникнення пожежі.

6. Розписуються основні обов'язки кожного члена пожежного бойового розрахунку під час пожежі. Після сигналу пожежної тривоги по системі оповіщення всі особи, які є відповідальними за пожежну безпеку та призначені наказом директора, повинні прибути до ресторану, з'ясувати причину тривоги, почати евакуацію людей, а також вжити всіх необхідних заходів для гасіння і запобігання поширення вогню до прибуття пожежних.

ВИСНОВКИ

Ресторан “Едем” – це підприємство громадського харчування, що володіє організаційно-технічною єдністю, різноманітним асортиментами, високим рівнем сервісу й організації дозвілля, економічною метою якого є отримання прибутку. Розглянуто схему управління ресторану “Едем”. Для ресторанного підприємства притаманна лінійно-функціональна організаційна структура. Уся діяльність контролюється директором, який має своїх заступників, яким підконтрольні окремі відділи ресторанного закладу. Проаналізувавши залежність обсягів продажу від ціни в управлінській діяльності ресторану “Едем”, можна зробити висновок про те, що чим вища ціна на продукцію харчування, тим підприємство швидше досягне того критичного обсягу продажу, при якому сума надходжень дорівнюватиме сумі витрат. Наступне збільшення продаж вже забезпечить отримання прибутку. Але при цьому необхідно врахувати, що зростання цін подвійно впливає на рівень надходжень від продажу: з одного боку – сприяє його підвищенню завдяки збільшенню норми прибутку на кожную одиницю товару, а з іншого – діє у напрямку зменшення надходжень, тому що обмежує обсяг продажу, що супроводжується зменшенням прибутку. Отже, залежність обсягу продажу від ціни полягає у тому, щоб встановити ціни на тому рівні, який забезпечить підприємству максимальні прибутки.

Проаналізували структуру капіталу ресторанного підприємства, нами розраховано показники, що характеризують структуру капіталу. Можемо зробити наступні висновки. Оскільки коефіцієнт фінансової незалежності характеризує частку коштів, вкладених власниками у загальну вартість майна підприємства, і рекомендоване значення більше або рівне 0.5, то можна сказати, що ресторанне підприємство, зменшивши цей показник у 2021 р. до 0,2, несе великий ризик кредиторів: продавши частину майна, сформованого за рахунок власних коштів, підприємство зможе погасити свої боргові зобов'язання. Коефіцієнт фінансової стабільності показує, яка частина діяльності

підприємства фінансується за рахунок власних, а яка – за рахунок позикових коштів. Оскільки величина коефіцієнта є меншою за одиницю, то це може свідчити про наявність загроз неплатоспроможності і перешкод отриманню кредитів.

Також нами було проаналізовано фінансові результати ресторану “Едем”, які представлені на слайді. Як бачимо, ресторанне підприємство у звітному періоді досягнуло позитивного фінансового результату. Чистий прибуток становив 0 тис. грн., проте цей результат змінився на 502 тис. грн. від рівня попереднього періоду. Чистий прибуток як у звітному періоді, так і в попередньому, отримано лише від звичайної діяльності. Прибутковою була операційна діяльність ресторанного підприємства, у т. ч. основна.

Проаналізовано показники фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії протягом періоду дослідження зменшився, отже, значення цього показника дає змогу припустити, що не всі зобов’язання підприємства ресторанного господарства можуть бути покриті власними активами. Тому, потрібно збільшувати цей коефіцієнт, що свідчитиме про більшу фінансову незалежність, підвищення гарантії погашення підприємством своїх зобов’язань. Отже, провівши аналіз фінансового стану підприємства, можемо стверджувати про наявність негативної динаміки у діяльності ресторанного закладу упродовж 2020-2021 рр., оскільки показники не змінилися у потрібному напрямку.

Провівши аналіз складу, структури, динаміки майна ресторану “Едем” та джерел його формування, аналіз рівня та динаміки фінансових результатів та провівши аналіз основних фінансових показників підприємства потрібно відмітити, що даний заклад ресторанного господарства є неліквідним та фінансово нестійким підприємством.

Нами був запропонований проект по вдосконалюванню системи навчання та розвитку працівників шляхом створення навчального центру при міськраді, впроваджуючи системи планування кар’єри та створення кадрового резерву. При цьому навчання пройде весь персонал зі стажем понад одного року, що позитивно відобразиться на продуктивності праці працівника. Очевидно, що створення навчального центру є обґрунтованою необхідністю. Це дозволить

працівникам територіальної громади навчати в рік будь-яка кількість персоналу без залучення сторонніх провайдерів, створювати нові робочі місця на підприємстві без ризику заповнення їх некваліфікованим персоналом.

Для одержання актуальної й об'єктивної інформації про якість і доступності державних і муніципальних послуг, підвищення їх якості й доступності; координації діяльності багатофункціональних центрів і офісів приваблюваних організацій пропонується проект «Впровадження моніторингу оцінки якості й доступності державних і муніципальних послуг, надаваних на базі Тернопільської міської ради». Відповідно до методики проведення соціологічного моніторингу, у межах проекту заплановані наступні заходи: підготовка до впровадження моніторингу (вивчення й узагальнення регіонального досвіду моніторингу й оцінювання якості та доступності державних і муніципальних послуг, визначення об'єкта й предмета моніторингу, визначення напрямків, показників і індикаторів, вибір методів збору інформації, нормативно-праве забезпечення моніторингу); проведення моніторингу; аналізування отриманих даних, розроблення висновків і рекомендацій.

Реалізація запропонованого проекту дозволить одержати наступні якісні результати: методика організації й проведення моніторингу якості й доступності державних і муніципальних послуг; система показників і критеріїв оцінювання ефективності діяльності багатофункціонального центру м. Тернопіль; підвищення мотивації працівників центру до виконання своїх професійних обов'язків. Очікуваними кількісними результатами є скорочення часу, необхідного на подачу документів і одержання результату послуг до 15 хвилин; підвищення ступеня задоволеності користувачів якістю послуг до 90%.

Багатофункціональний центр виконуватиме наступні функції:

- надання громадянам можливість запису он-лайн на приймання для подачі документів на одержання державних і муніципальних послуг;
- забезпечення можливості зворотного зв'язку з користувачами по питаннях задоволеності якістю й доступністю надаваних послуг через відповідний на сайті багатофункціонального центру.

За результатами проведеного дослідження й виявлених проблем ми дійшли висновку, що у межах загального управління працівниками Тернопільської міськради персонал потребує постійного розвитку.

Сумарна соціально-економічна ефективність пропонованого проекту обґрунтовується тим, що сучасні соціально-економічні відносини характеризуються визнанням персоналу як головного ресурсу ресторану, оскільки саме людські ресурси багато в чому, якщо не повністю, визначають впровадження прогресивні методи публічного управління. У такому випадку, саме від персоналу багато у чому залежить конкурентна позиція підприємства, а також реалізація загальної стратегії його розвитку. Враховуючи це, важко переоцінити важливість ефективного управління персоналом. Розроблення програм навчання повинна будуватися на чіткому визначенні практичних потреб конкретних працівників державної служби і їх цілей.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Аветисова А. О., Палій Н. С. Економіка ресторанного господарства: навч.-метод. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 174 с.
2. Азарян Е. М. Споживчий ринок: становлення й розвиток: монограф. НАН України, Ін-т економіки пром-сти. Донецьк, 2012. 304 с.
3. Андрушків Б. М. Особливості підвищення професійного рівня кадрів готельно-ресторанного бізнесу та соціальне страхування працюючих в умовах євроінтеграційних перетворень. Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич, О. Б. Погайдак, С. М. Співак, Р. П. Шерстюк // Вісн. економічної науки України: Наук. журн., 2017. №2 (33). Київ. С. 3–6.
4. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методичні положення та приклади, механізми: друге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Лілея, 1997. 292 с.
5. Андрушків Б. М., Харів П. С., Кирич Н. Б. Економіка підприємства: посіб. з самост. вивч. курсу. Тернопіль: ТІСІТ, 2007. 312 с.
6. Архіпова В. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані / В. В. Архіпов, Т. В. Іванников, А. В. Архіпов. К.: Центр учбової літератури, 2007. 382 с.
7. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посіб., 3-тє вид. К.: Центр учбової літератури, 2016. 280 с.
8. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. К.: Центр учбової літератури, 2009. 342 с.
9. Банько В. Г. Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів: навч. посібн., 2-е вид. К.: Дакор, 2008. 328 с.
10. Банько В. Г. Будівлі, споруди, обладнання туристичних комплексів та їх експлуатація: навч. посіб. К.: Центр інформаційних технологій. 2006. 292 с.
11. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
12. Белопольська Т. В. Стратегічне управління розвитком підприємствами

реального сектору економіки: механізми, методи, моделі: монограф. Т. В. Белопольська, В. М. Андрієнко, Я. В. Лендел, О. О. Плахотнік. Донецьк, 2012. 156 с.

13. Бойко М. М. Соціальний капітал як чинник конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. Вип. 1. С. 486-495.

14. Богач А. О., Самодай В. П. Основні аспекти розвитку ресторанного господарства // Стан і перспективи сучасного туризму: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 22-23 листопада 2012 року. Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка, Інститут фізичної культури. Суми: Університетська книга, 2012. С. 3-9.

15. Ванієва А. Р. Методичні засади економічної оцінки виробничо-ресурсного потенціалу господарської діяльності // Агросвіт. 2013. № 9. С. 50-53.

16. Василенко А. В. Менеджмент сталого розвитку підприємств: монограф. Київ: Центр уч. літ., 2015. 648 с.

17. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: підруч. К.: КНЕУ, 2008. 290 с.

18. Герасимчук В. Г. У пошуках успішної моделі економічного розвитку. Стратегічне управління національним економічним розвитком: монограф.: в 2 т. За заг. ред. О. В. Кендюхова. Донецьк: ДВНЗ Доннту, 2013. Т. 1, С. 85-96.

19. Городянська Л. В. Відтворювальні економічні ресурси: теорія та методологія обліку і аналізу: монографія. Київ: КНЕУ, 2013. 259 с.

20. Гошко А. Ю., Солтис М. В., Паляниця В. А. Сучасне становище підприємств готельно-ресторанної сфери // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції “Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства” (10 листопада 2023 р.). Запоріжжя: НУ “Запорізька політехніка”, 2023. 1268 с. С. 844-848.

21. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 65–69

22. Єфремов М. Штучний інтелект, історія та перспективи розвитку. Вісник ЖДТУ. Серія “Технічні науки”. 2008. № 2 (45). С. 123-127. URL: <http://vtn.ztu.edu.ua/article/view/81625/79214>

23. Жарко В. Є., Панченко К. Г., Іваник Н. М., Островська Г. Й. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності // VIII Всеукраїнська науково-практична конференція пам’яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г.Чумаченка: “Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування”. 28 березня 2019 р. Тернопіль: ТНТУ. С.30-31. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/28209?locale=ja>.

24. Завадинська О. Ю., Литвиненко Т. Є. Організація ресторанного господарства за кордоном: навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2004. 365 с.

25. Іванова В. В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5 (155). С. 321-327.

26. Кочума І. Ю. Соціальний капітал як чинник підвищення ефективності використання економічного потенціалу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України, 2014. Вип. 40. С. 146-154.

27. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. К.: Інститут туризму, 1997. 176 с.

28. Литвиненко Т. Є. Організація виробництва у громадському харчуванні: опорн. консп. лекцій. К.: КНТЕУ, 2002. 235 с.

29. Мазаракі А. А., Пересічний М. І., Шаповал С. Л. Проектування закладів ресторанного господарства та ін.: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / за ред. А. А. Мазаракі. 2-ге вид., переробл. та допов. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 340 с.

30. Мостова Л. М., Новікова О. В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2010. 388 с.

31. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk22.htm.

32. Особливості підвищення професійного рівня кадрів готельно-ресторанного бізнесу та соціальне страхування працюючих в умовах

євроінтеграційних перетворень. Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич, О. Б. Погайдак, С. М. Співак, Р. П. Шерстюк // Вісник економічної науки України: Наук. журн., 2017. №2 (33). Київ. С. 3–6.

33. Островська Г. Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навч. посібник. Тернопіль : Підручники і посібники, 2018. 268 с.

34. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. Review of transport economics and management. 2022. №7 (23). 2022. С. 156–167.

35. Островська Г. Й. Особливості стратегічного управління персоналом підприємства. VI Міжнародна науково-практична конференція Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. 2023. С. 319-322.

36. Ощипок І. М. Розвиток закладів ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. Підприємництво і торгівля, 2017. Вип. 21. С. 101-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2017_21_20

37. Поплавська А. В. Національно-культурні традиції харчування в сучасних ресторанах. URL: <https://journal-knukim.com.ua/index.php/culturology/article/download/60/226>

38. П'ятницька Г. Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Вісник КНТЕУ. 2010. № 8. С. 24-32.

39. Романенко О. О., Яворська О. Г. Соціальний капітал в умовах інтелектуалізації підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 26-31.

40. Ростовський В. С., Колісник А. В. Система технологій харчових виробництв: навч. посіб. К.: Кондор, 2008. 256 с.

41. Ростовський В. С. Теоретичні основи технології громадського харчування. Загальна частина: навч. посіб. для ВНЗ. К.: Кондор, 2006. 200 с.

42. Рябінчук М. В. Соціальний капітал: структура та зміст. Вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. Філософія. Психологія. Педагогіка. 2012. № 2. С. 59-64.

43. Савченко В. Ф. Україна: шлях до економічного зростання через оптимізацію структурних перетворень. Стратегічні пріоритети розвитку промислового сектору економіки: колективна монографія / під ред. І. А. Косач. Ніжин: ФОП Лук'яненко В. В. ТПК "Орхідея", 2015. С. 7-26.

44. Самодай В. П., Кравченко А. І. Організація ресторанної справи: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 424 с.

45. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Інноваційний потенціал підприємств сфери туризму та індустрії гостинності. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 31. С. 100-105.

46. Смагін В. Л., Яворська О. Г. Метасоціальна складова капіталів підприємств сфери туризму: людський, соціальний та клієнтський капітали. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2018. Вип. 2 (109). Ч. 1. С. 112-118.

47. Стойко І. І., Дудкін П. Д. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/17290>

48. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії // Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 1 (28). С. 66-78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siiuri.pdf>.

49. Стойко І. І., Шерстюк Р. П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2021. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35675/1/УК%20посібник%202020.pdf>

50. Технологія виробництва ресторанної продукції: опорн. консп. лекцій. Уклад.: Пересічний М. І., Пересічна С. М., Антонюк І. Ю. К.: КНТЕУ, 2005. 370 с.

51. Шепеленко О. В., Антонова В. А. Напрямок розвитку ресторанного бізнесу в сучасних соціально-політичних умовах. Менеджер. Вісник Донецького державного ун-ту управління. Донецьк: Дондуу, 2014. № 3 (69). С.

206-211.

52. Шерстюк Р., Мельник Л., Стойко І. Підприємства ресторанного господарства в індустрії туризму: проблеми і перспективні рішення / Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна монографія. ФОП Шпак В.Б., 2021. 351 с. С. 307-318.

53. Шерстюк Р., Островська Г. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми. сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : Зб. тез доп. IV Міжнар. науково-практ. конф. (12 жовт. 2023 р., м. Львів), м. Львів, 12 жовт. 2023 р. Львів, 2023. С. 322–326.

54. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство // Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>.

55. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посібник / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці: Книги–XXI, 2005. 596 с.

56. Яворська О., Кравченко В., Сільченко О. Регіональний ринок туристичної сфери України в сучасних умовах соціалізації економіки. Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації: зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2015. С. 244-247.

57. Яворська О. Г. Специфіка функціонування інноваційної туристичної індустрії на регіональному рівні. Регіональна політика: історія, політико-правові засади, архітектура, урбаністика: Мат. міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2017. Ч. II. С. 291-296.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»



СЕРТИФІКАТ

МТЕ 1123-295

засвідчує, що

СОЛТИС МИХАЙЛО

**взяв участь у II Міжнародній науково-практичній конференції
«Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму
та готельно-ресторанного господарства»**

**10 листопада 2023 р.
обсягом 12 годин**

*Начальник патентно -
інформаційного відділу*

Наталія ВИСОЦЬКА