

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавра

на тему: Особливості управління персоналом на підприємствах індустрії  
гостинності (на прикладі ресторану «Водограй»)

Виконала: студентка IV курсу, групи БРзс-41  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
(шифр і назва спеціальності)

	<u>Пиняк І. Б.</u> (підпис)	<u>Пиняк І. Б.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Шерстюк Р. П.</u> (підпис)	<u>Шерстюк Р. П.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Стойко І. І.</u> (підпис)	<u>Стойко І. І.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Шерстюк Р. П.</u> (підпис)	<u>Шерстюк Р. П.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Юрик Н. Є.</u> (підпис)	<u>Юрик Н. Є.</u> (прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2024

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри управління  
інноваційною діяльністю та  
сферою послуг

\_\_\_\_\_ Роман Шерстюк  
«06» лютого 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня \_\_\_\_\_ бакалавр

за спеціальністю \_\_\_\_\_ 241 «Готельно-ресторанна справа»

студентці \_\_\_\_\_ Пиняк Ілоні Богданівні

1. Тема: Особливості управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності (на прикладі ресторану «Водограй»)

керівник роботи Шерстюк Роман Петрович, д.е.н., доцент

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

затверджені наказом ректора від 05.02.2024 № 4/7-109

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) \_\_\_\_\_ 01.06.2024

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності ресторану «Водограй»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Бібліографія

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

Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра

в кількості 16 од.

---

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності	Окіпний І. Б.		

7. Дата видачі завдання 06.02.2024

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту ( роботи )	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2024	
2	Аналітичний розділ	20.04.2024	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2024	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	25.05.2024	
5	Висновки	01.06.2024	
6	Перелік використаних джерел	01.06.2024	
	Анотації, вступ, зміст	01.06.2024	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	05.06.2024	

Студент \_\_\_\_\_ Пиняк І. Б.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Шерстюк Р. П.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Пиняк І. Б. Особливості управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності (на прикладі ресторану «Водограй»).

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2024.

Висвітлено теоретичні основи управління персоналом підприємств ресторанного господарства. Розкрито сутність та проблеми формування системи управління персоналом підприємства в сучасному інноваційному економічному середовищі. Згруповано методи оцінки та аналізу ефективності управління персоналом. Досліджено роль мотивації та стимулювання в системі управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу.

Здійснено аналіз діючої практики управління персоналом підприємства ресторанного господарства. Дано організаційно-управлінську характеристику аналізованого підприємства. Досліджено вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень конкурентоспроможності ресторанних підприємств та здійснено аналіз конкурентів ресторану «Водограй». Проведено оцінювання фінансово-господарської діяльності ресторану «Водограй». Проаналізовано систему управління персоналом ресторану «Водограй».

Запропоновано основні напрями вдосконалення системи управління персоналом ресторану «Водограй». Проаналізовано витрати та очікувані результати від удосконалення системи управління персоналом ресторану «Водограй». Розроблено комплекс заходів в контексті упровадження системи управління персоналом у діяльність ресторану «Водограй».

Ключові слова: індустрія гостинності, ресторанний бізнес, управління, система управління персоналом, розвиток, система мотивації, ефективна комунікація, лідерство.

## ANNOTATION

Pyniak I. B. Some specific features of staff management at hospitality industry enterprises (restaurant “Vodohrai” as a case study).

Research on the receipt of bachelor degree educational level on speciality 241 “Hotel and restaurant business”. Ternopil Ivan Pul’uj National Technical University. Ternopil, 2024.

The theoretical foundations of restaurant business personnel management are highlighted. The essence and problems of enterprise personnel management system formation in the modern innovative economic environment are disclosed. The methods for evaluating and analyzing the effectiveness of personnel management are grouped. The role of motivation and incentives in the system of personnel management at restaurant business enterprises is investigated.

An analysis of the current personnel management practice of restaurant business enterprise is carried out. The organizational and managerial characteristics of the analyzed enterprise are given. The influence of external and internal environment factors on the level of restaurant enterprises' competitiveness is researched, and the competitors of the restaurant “Vodograi” are analyzed. An assessment of the financial and economic activities of the “Vodograi” restaurant is performed. The system of personnel management of the restaurant “Vodograi” is analyzed.

The main directions of the personnel management system improvement at the restaurant “Vodograi” are proposed. The costs and expected results of improving the employee management system at the restaurant “Vodograi” are analyzed. A set of activities is developed in the context of implementing a human resources management system in the activities of the restaurant “Vodograi”.

Keywords: hospitality industry, restaurant business, management, personnel management system, development, motivation system, effective communication, leadership.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Система управління персоналом: сутність, методи, проблеми.....	9
1.2. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності управління персоналом підприємства.....	20
1.3. Роль мотивації в системі управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу.....	28
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	39
2.1. Організаційно-управлінська характеристика ресторану «Водограй».....	39
2.2. Аналіз системи управління персоналом ресторану «Водограй».....	46
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ВОДОГРАЙ».....	55
3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом ресторану «Водограй».....	55
3.2. Аналіз витрат та очікуваних результатів від удосконалення системи управління персоналом ресторану «Водограй».....	61
3.3. Заходи в контексті упровадження системи управління персоналом у діяльність ресторану «Водограй».....	66
Висновки до розділу 3.....	71
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	74
4.1. Організація безпеки на ресторанному підприємстві під час воєнного стану.....	74
4.2. Нормативно-правова база для організації безпеки на ресторанному підприємстві під час воєнного стану.....	75
4.3. Комплекс заходів, спрямованих на захист персоналу, клієнтів та майна ресторану під час воєнного стану.....	77
Висновки до розділу 4.....	82
ВИСНОВКИ.....	83
БІБЛІОГРАФІЯ.....	87
ДОДАТКИ.....	94

## ВСТУП

**Актуальність теми.** За останні роки в Україні відбулося багато змін, які значно вплинули на економічний стан суб'єктів підприємницької діяльності всіх сфер виробництва та послуг. Внаслідок пандемії та введення карантинних обмежень у всіх регіонах країни значна частина трудових ресурсів опинилася в нових умовах роботи – віддалена зайнятість, зміна графіків робочого дня. З введенням воєнного стану в Україні економічна ситуація погіршилася, багато підприємств змушені були скоротити масштаби діяльності, або взагалі припинити функціонування [1]. Невпевненість в стабільності робочих місць, отриманні регулярних доходів призводить до високої тривожності, що негативно впливає на продуктивність праці. Персонал – це найважливіший стратегічний ресурс підприємства, тому в умовах нестійкої економічної ситуації набуває значної актуальності питання ефективного управління людьми, максимального забезпечення їх потреб в безпеці та психологічному комфорті.

В умовах нестійкої економічної ситуації в країні підприємствам слід навчитися бути мобільними, швидко адаптуватися до нестабільності, дбати про збереження цінних працівників, зростання чи збереження існуючого рівня продуктивності праці, зниження тривожності персоналу. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану повинно бути спрямоване на зміну взаємодії в колективі, розвиток лідерства та комунікацій, забезпечення психологічної підтримки працівників [2]. Керівництво повинно постійно працювати над поліпшенням і розширенням можливостей співробітників, підвищенням ефективності виробничо-господарської діяльності, створенням фундаменту для майбутнього розвитку і процвітання підприємства.

Наукова розробка аспектів управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності знайшли відображення у працях таких вітчизняних фахівців, як: О. Вишнеvsька, О. Гусева, П. Дудкін, І. Король, І. Мазуркевич, Л. Малюта, М. Мальська, Х. Махмудов, Д. Мацеха, Л. Мельник, Г. Островська, О. Павленко, Н. Петренко, М. Писаревський, В. Постов, М. Рябенка, А. Соколенко,

Л. Страшинська, Р. Шерстюк та ін. Удосконалення системи управління персоналом дасть змогу максимізувати економічний потенціал підприємств ресторанного бізнесу та підвищити їх конкурентоспроможність на ринку послуг.

**Метою даної роботи** є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємств індустрії гостинності.

Виходячи з поставленої мети, необхідно виконати такі **завдання**:

- дослідити систему управління персоналом: сутність, методи, проблеми;
- узагальнити методи оцінки та аналізу ефективності управління персоналом;
- висвітлити роль мотивації в системі управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу;
- дати організаційно-управлінську характеристику ресторану «Водограй»;
- здійснити оцінку системи управління персоналом ресторану «Водограй»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом ресторану «Водограй»;
- провести аналіз витрат та очікуваних результатів від удосконалення системи управління персоналом ресторану «Водограй»;
- сформулювати набір інструментів просування послуг підприємства, визначити бюджет та терміни;
- розробити комплекс заходів у контексті впровадження системи управління персоналом у діяльність ресторану «Водограй».

**Об'єктом дослідження** є процеси управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

**Предмет дослідження** є теоретико-методичні та практичні заходи щодо розроблення та удосконалення системи управління персоналом ресторану «Водограй».

**Методи дослідження.** Для досягнення визначеної мети та поставлених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів аналізу, а саме: теоретичного узагальнення – для уточнення визначень



економічних понять; спостереження, економіко-порівняльного та статистичного аналізу – для здійснення оцінювання показників фінансово-економічної діяльності підприємства; системного підходу – для удосконалення системи управління персоналом підприємства; абстрактно-логічного – для формулювання висновків; графічного аналізу – для систематизації результатів у вигляді діаграм; табличного методу – для наочного відображення результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій у сфері формування та запровадження систем управління персоналом, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, сайти ресторанних підприємств тощо.

**Практичне значення** кваліфікаційної роботи полягає в тому, що отримані результати можуть використовуватися в діяльності підприємств ресторанного господарства задля підвищення їх конкурентних переваг на ринку послуг.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії та додатків. Загальний обсяг роботи складає 85 сторінок основного тексту, у тому числі 20 таблиць, 13 рисунків, список використаних літературних джерел з 66 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Система управління персоналом: сутність, методи, проблеми

Управління персоналом – це особлива сфера управлінської діяльності, яка зосереджена на організації та управлінні людськими ресурсами в певних соціальних та професійних групах [3]. У цьому випадку система управління персоналом є єдністю двох підсистем: керуючого (предмет управління) та керованого (об'єкт управління), яка дозволяє за умови свідомого впливу на об'єкт досягати певної мети (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Основні підсистеми управління персоналом на підприємстві

Суб'єктом управління в системі управління організації є керівники на всіх рівнях управління, які наділені певними повноваженнями прийняття рішень. За словами О. В. Грідіна керуюча і керована підсистеми постійно взаємодіють, де чільне місце належить об'єкту управління, оскільки його зміст, структура та мета функціонування, зміни, що відбуваються в об'єкті, визначають зміст суб'єкта управління та його подальший розвиток, що виражається у вдосконаленні форм і методів керування персоналом [3].

На побудову системи таких взаємин на підприємстві впливає ресурсна природа як об'єкта, так і суб'єкта управління. Це свідчить, що це підприємство

може виконувати свою виробничу функцію, користуючись певними людськими ресурсами.

Одним із найважливіших об'єктів управління для керівника є персонал підприємства. Насамперед, персонал є людьми зі складним комплектом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні стоять на першому місці, це важлива частина економічного та інноваційного простору підприємства. Розвинені підприємства керуються філософією переваги людських ресурсів над іншими видами ресурсів, вважаючи, що основний потенціал для успішного господарювання полягає у співробітниках, їх кваліфікації та відданості інтересам організації.

Кадри є основний штатний склад співробітників організації (крім керівництва), який виконує різні виробничо-економічні функції. Разом із позаштатними співробітниками вони утворюють персонал організації.

Чисельність персоналу визначає характер, масштаб, складність, трудомісткість виробничих процесів, і навіть його ступінь механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Дані чинники визначають його нормативне (планове) значення, яке неможливо забезпечити практично. Таким чином, працівники найбільш об'єктивно характеризуються обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю працівників, які офіційно працюють в організації на даний момент [4].

Персонал знаходиться у постійному русі за рахунок залучення одних співробітників та звільнення інших. Процес їхнього оновлення називається мінливістю, або оборотом. Розрізняється оборот персоналу з прийому та з вибуття. Зайвий оборот також називають плінністю кадрів.

Природна плінність кадрів є неминучою і пояснюється об'єктивними причинами: стан здоров'я співробітників, вимоги законодавства (наприклад, про військову службу), природні моменти (здоров'я, вік). Її можна передбачити, спрогнозувати та навіть досить точно розрахувати (наприклад, вихід на пенсію) [5]. Також плінність кадрів пов'язана із суб'єктивними причинами (добровільне звільнення, звільнення за порушення трудової дисципліни). Зазвичай це властиво

молодим співробітникам і після кількох років роботи значно знижується. Вважається, що нормальна плинність кадрів становить до 5% на рік [6, с. 223-241].

У процесі обороту кадрів формується їх структура, що є сукупністю груп працівників, які діляться за різними ознаками. Так, за характером посадових функцій розподіляються робітники та службовці.

Робітники безпосередньо створюють матеріальні цінності чи надають послуги виробничого характеру. До їх складу входять основні та допоміжні робітники. Перша група зайнята у технологічних процесах, які змінюють форму, структуру, властивості, просторове становище предмета праці, у результаті створюють матеріальні продукти чи послуги. Другі займаються допоміжними роботами – ремонтними, інструментальними, транспортними, складськими.

До робітників відноситься молодший обслуговуючий персонал, який надає послуги, не пов'язані з основною діяльністю, – двірники, кур'єри, прибиральники невикробничих приміщень, самозайняті працівники, які перевозять співробітників.

Співробітники виконують такі функції, як організацію людської діяльності, управління виробництвом, адміністративні, фінансово-бухгалтерські, закупівельні, юридичні, науково-дослідні та інші. Вони належать до осіб, які зайняті переважно розумовою, інтелектуальною працею та об'єднуються в кілька підгруп. Насамперед це керівники, заступники керівників, головні фахівці, які здійснюють функції загального управління. Разом вони утворюють адміністративний апарат, до складу якого також входять особи, не пов'язані з керівництвом та допоміжними управлінськими функціями, наприклад, співробітники кадрових служб.

Інша, найчисленніша підгрупа співробітників – фахівці у різних галузях. Вони займаються створенням та впровадженням у виробничий процес нових знань та прикладних розробок. Цю групу складають економісти, юристи, інженери та їхні помічники.

Третя підгрупа складається з інших працівників, пов'язаних із службовцями. Вони готують і оформляють документи, здійснюють

бухгалтерський, управлінський і господарський супровід. Це касири, діловоди тощо [7, с. 93-102].

Якщо говорити про ресторанний бізнес, то є такі категорії персоналу ресторану:

– I категорія (адміністрація ресторану): ресторанний менеджер, бухгалтерія, кадрові співробітники, маркетологи, рекламні послуги, кадрова служба, логістика та ін., тобто фахівці, які забезпечують фінансово-адміністративне управління рестораном;

– II категорія спеціалістів (співробітники кухні): шеф-кухар, кухарі, кондитери тощо – працівники, які забезпечують асортимент та якість страв у ресторані;

– III категорія (працівники зали): офіціанти та менеджери зали – працівники, які забезпечують безпосередній контакт із відвідувачами ресторану;

– IV категорія (допоміжні працівники): прибирання, доставка їжі, миття посуду та обслуговування кухні – співробітники, які забезпечують необхідні умови для роботи решти всіх категорій.

Усі категорії персоналу у тому чи іншою мірою беруть участь у системі продажів ресторану. Проте є ключові постаті, які можуть суттєво вплинути на поведінку інших співробітників, створити сприятливу робочу атмосферу, сформувати злагоджену команду однодумців. Це менеджер та шеф-кухар. Саме через них у всі структури ресторану запроваджується відповідна корпоративна культура [8, с. 34-35].

Підставою для розподілу співробітників до тієї чи іншої групи є їхнє становище, що характеризується сукупністю прав, обов'язків та відповідальності працівника, його трудовими функціями, правовим статусом. Займання посади вимагає від людей відповідної професії та кваліфікації.

Професія є комплексом спеціальних теоретичних знань та практичних навичок, які людина набула під час спеціальної підготовки та досвіду роботи в цій галузі. У розрізі кожної професії існують спеціалізації, пов'язані з виконанням вужчого функціоналу.

Досвід та практика пов'язують воєдино навички, знання та вміння для формування кваліфікації, тобто ступеня підготовки, необхідної для виконання цих робочих функцій. Розрізняється кваліфікація та навички співробітника. Кваліфікація є сукупністю вимог до того, хто має її виконувати, навички – сукупність професійних якостей, набутих людиною [9, с. 7-77].

Персонал є більш широким поняттям, органічно включає термін «кадри», звідси впливає, що предмет управління персоналом – це сам персонал і відносини співробітників, що виникають у виробничому процесі при найбільш повному та ефективному розвитку та використанні їх потенціалу у функціонуванні виробничих систем, при досягненні цілей підприємства. Сучасна концепція управління персоналом розглядає окремого співробітника як ключовий елемент організаційно-економічного механізму компанії та ставить його в центр діяльності підприємства [10, с. 133-136].

За вищезазначеним можна зрозуміти, що управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівництва підприємства, спрямована на розробку концепцій, стратегій кадрової політики та методів управління. Ця діяльність є системною та планомірно організованою, спрямованою на створення умов для нормального розвитку та використання потенціалу персоналу на підприємстві. Основне завдання управління персоналом – це планування, формування, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів.

Управління персоналом вважається багатограним та надзвичайно складним процесом, що характеризується своїми особливостями та закономірностями, послідовністю та повнотою на основі комплексного вирішення завдань, їх реконструкції.

Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язку між окремими аспектами проблеми з метою досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, який забезпечить комплексне планування та організацію системи.

Звідси впливає, що система управління є впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, які

діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система організаційно покладає певні функції на структурні підрозділи, співробітників та регулює потік інформації в системі управління [11].

Вивчення теоретичних основ управління людськими ресурсами підтверджує, що у вітчизняній літературі відсутня єдина думка щодо визначення терміну «управління персоналом», але є кілька підходів:

– інституційний підхід. Даний підхід розглядає управління персоналом як різнопланову діяльність різних суб'єктів (серед них найчастіше виділяються спеціалізовані служби управління персоналом, лінійні та вищі керівники, що виконують управлінські функції стосовно своїх підлеглих), спрямовану на здійснення мети стратегічного розвитку підприємства та виконання тактичних завдань щодо найбільш ефективного використання персоналу, зайнятого в організації [12];

– змістовний (функціональний) підхід. Даний підхід заснований на виділенні функцій управління персоналом, його цілей та завдань функціонування всередині підприємства, в ньому показано, які дії, процеси необхідно здійснити для досягнення поставленої мети, на відміну від інституційного підходу, який орієнтований на те, що має дати вказане управління підприємству. Це показує управління персоналом як особливий вид діяльності, цілісну систему зі своїм специфічним змістом [13, с. 73-78];

– організаційний підхід. Даний підхід є взаємозалежними економічними, організаційними та соціально-психологічними методами, які забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства. Тут розглядається взаємодія об'єкта та суб'єкта, йдеться про механізми, технології, інструменти та процедури реалізації функцій управління персоналом [14, с. 155-163].

Цікавим підходом є такий, де об'єктом системи управління персоналом є цілеспрямована взаємодія та взаємний вплив у спільній виробничій діяльності керівників та працівників. Даний підхід характеризує систему управління як єдність суб'єктів та об'єктів управління, що досягається не лише

саморегулюванням у складних соціальних системах, а й цілеспрямованим впливом об'єктів управління на суб'єкт. Водночас об'єктом управління є соціальні відносини, процеси, групи, а також соціальні ресурси і сама людина, яка вступає у соціальні відносини, бере участь у соціальних процесах, групах, у реалізації ресурсів [15, с. 77-82].

Розглянувши усі підходи, можна зробити висновок, що управління персоналом – це система, що має об'єкт і суб'єкт управління, між якими існують організаційно-адміністративні відносини, а також функції управління, що реалізуються через систему певних методів.

Створення системи управління персоналом підприємства включає в себе встановлення цілей і функцій, розробку організаційної структури управління персоналом, побудову вертикальних і горизонтальних функціональних взаємовідносин між керівниками і підлеглими у процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Отже, система управління персоналом є ключовою для успішної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Її ефективність сприяє підвищенню продуктивності праці, збільшенню задоволеності працівників, зниженню текучості кадрів і забезпечує фінансову стійкість підприємства.

Система управління персоналом включає такі основні елементи:

- групу спеціалістів адміністрації;
- технічні засоби;
- інформаційну базу з управління персоналом;
- сукупність методів та прийомів організації праці;
- правову базу;
- набір програм з управління інформаційними процесами.

Ця система є сукупністю підсистем, спрямованих на управління персоналом підприємства (рис. 1.2) [16]. У великих компаніях функції даних підсистем реалізуються різними підрозділами роботи з персоналом. Розглядаючи розробки наукової школи Дж. Барні, зазначимо, що кожна з підсистем представляє набір функцій системи управління [17, с. 632-639].



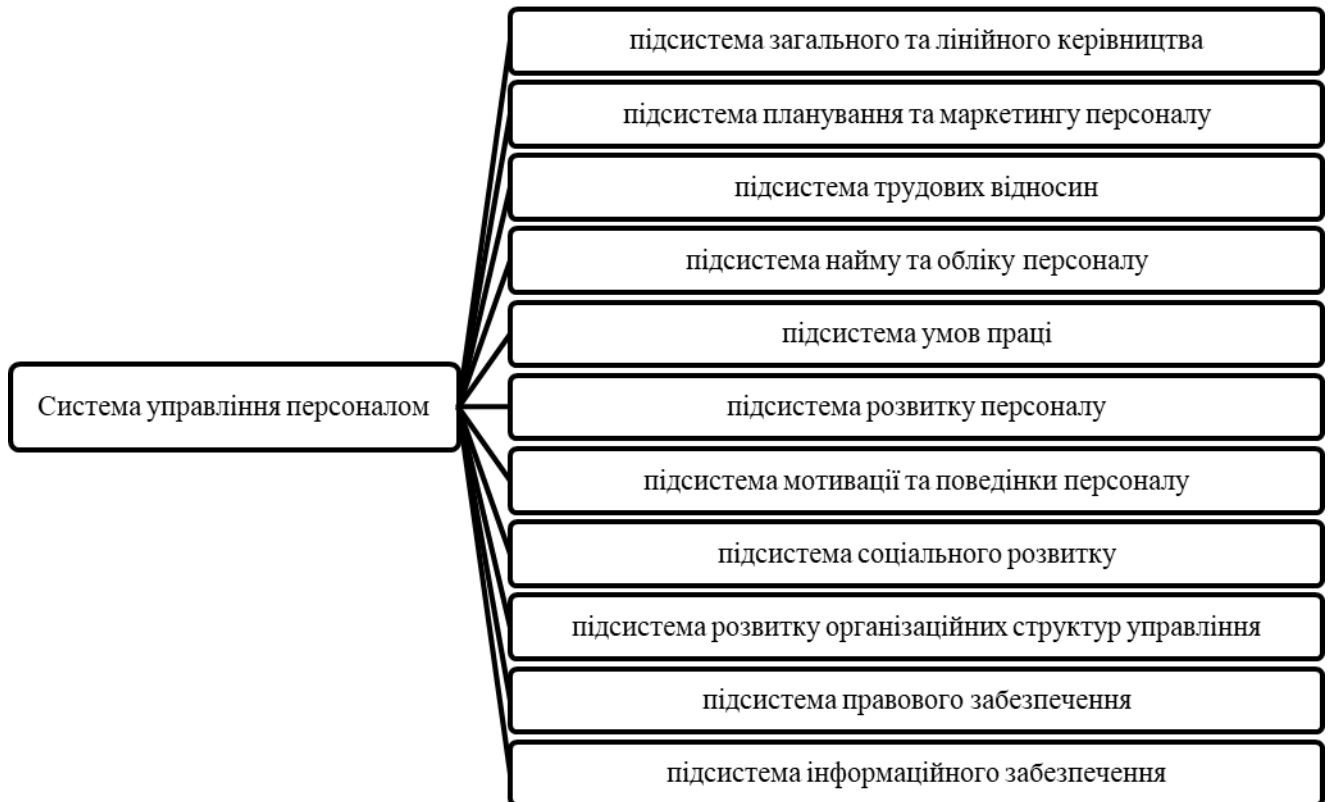


Рисунок 1.2. Структура системи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [16]

Підсистема планування та маркетингу персоналу містить розробку кадрової політики та стратегій управління персоналом, аналіз трудових ресурсів тощо. Підсистема розробки організаційної структури управління містить аналіз організаційної структури управління, проектування, формування штатного розкладу, пропозицію та реалізацію рекомендацій з розробки стилю та методів управління тощо [18]. Дані функції є основними напрямками аналізу системи управління персоналом з його подальшого розвитку.

Розглянемо принципи побудови системи управління персоналом. Вони містять правила, положення та норми, якими апарат управління підприємства повинен керуватися, коли формує цю систему. Вони є результатом узагальнення об'єктивно діючих економічних законів та закономірностей. Ці принципи необхідно відрізнити від методів побудови системи управління персоналом. Перші є постійними та обов'язковими, а сукупність методів може змінюватися.

Принцип дозволяє сформувати систему методів і кожен метод окремо. Але метод, своєю чергою, не складає такого впливу на принципи.

У сучасному менеджменті різняться дві групи принципів [19]: принципи, які дають характеристику вимогам до формування системи управління персоналом, включають системність, цілісність та ефективність (табл. 1.1); принципи, що визначають напрям розвитку системи управління персоналом (табл. 1.2).

Таблиця 1.1

## Принципи формування системи управління персоналом

Принцип	Зміст принципу
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва
Прогресивності	Відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (зв'язки з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління тощо)
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення системи управління персоналом, запобігання або швидкого усунення відхилень
Узгодженості	Взаємодія між вертикальними ієрархічними ланками та відносно автономними ланками систем управління людськими ресурсами, як правило, відповідає основним цілям підприємства і може бути досягнута з часом
Мульти-аспектності	Управління людськими ресурсами може здійснюватися як по вертикалі, так і по горизонталі через різні канали: управлінський, командний, економічний, правовий тощо

Джерело: складено автором на основі [19]

Управління персоналом, будучи соціальним, містить такі аспекти [20]:

– техніко-економічний аспект показує рівень розвитку виробництва, особливість використовуваної в ньому техніки та технологій, виробничі умови тощо;

## Принципи розвитку системи керування персоналом [19]

Принцип	Зміст принципу
Концентрації	Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на вирішення основних завдань; концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізації	Поділ праці системі управління персоналом (виділяється праця керівників, фахівців і службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптованості (гнучкості)	Означає пристосованість системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта та умов його роботи
Наслідування	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт із удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях та різними фахівцями, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом чи підрозділів, зменшення часу «пролежування» документів, простоїв технічних засобів управління тощо
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу та регулярність повторення функцій управління персоналом
Прямоточності	Упорядкованість та цілеспрямованість

Джерело: складено автором на основі [19]

- організаційно-економічний аспект розглядає питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу співробітників, моральним та матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу;
- правовий аспект відображає питання у галузі трудового законодавства;
- соціально-психологічний аспект розглядає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом;
- навчання включає питання, пов'язані з адаптацією, навчанням працівників, наставництвом.

Крім наявності багатьох аспектів управління людськими ресурсами, воно може ґрунтуватися на різних концептуальних рамках.

Ядром системи управління персоналом є кадрова політика підприємства, що містить сукупність принципів, базових моделей, цілей і концепцій, що визначають

напрямок і зміст роботи з персоналом в довгостроковій перспективі. Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення підприємства необхідною якістю і необхідною кількістю співробітників.

Кадрова політика – це сукупність правил і норм, цілей та уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Завдяки кадровій політиці здійснюється реалізація цілей та завдань управління персоналом [21, с. 42-51].

Основні види кадрової політики представлені на рисунку 1.3.

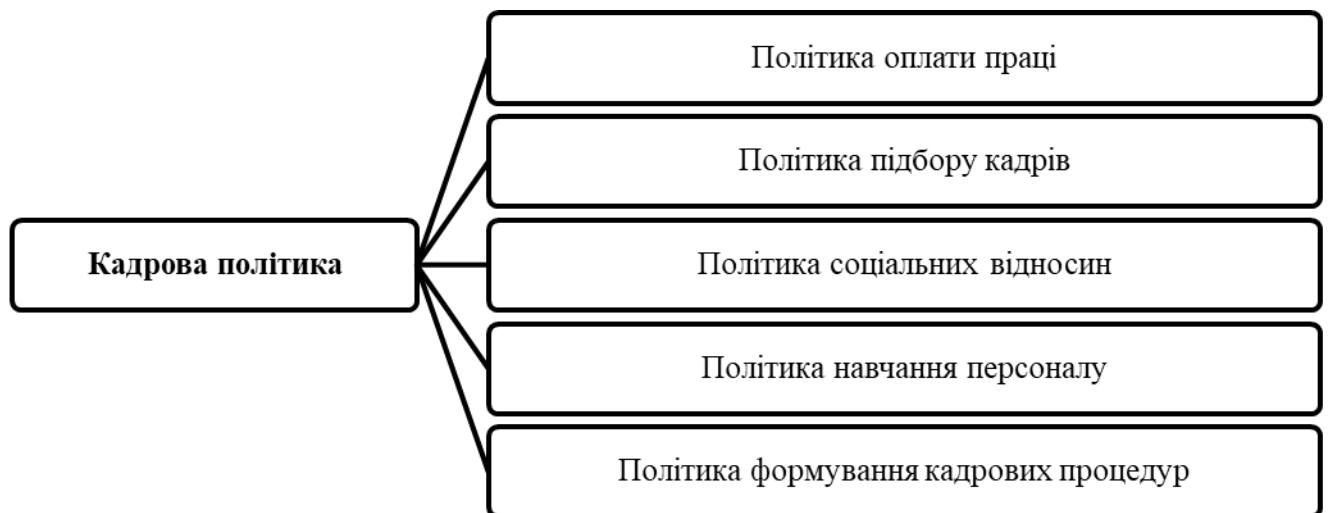


Рисунок 1.3. Види кадрової політики

Джерело: складено автором на основі [21, с. 42-51]

Об'єктами кадрової політики є: кадрове планування, забезпечення зайнятості, організація навчання, імідж, методи управління, стимулювання, вирішення соціальних проблем.

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє: забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому

Будь-яке підприємство повинно мати концепцію кадрової політики, розроблену засновниками, лінійними керівниками, кадровою службою з

урахуванням аналізу структури персоналу, прогнозу розвитку, аналізу ринку праці [22, с. 29-34].

На сьогодні загальноновизнано, що впровадження системи управління залежить від кадрової складової. Оптимальна кадрова політика з погляду довгострокових цілей розвитку підприємства, підбору персоналу та мотивації створює умови для прийняття рішень, які повинні задовольнити як керівництво підприємства, так і його співробітників.

Виходячи зі своїх теоретичних вимог, система управління персоналом поєднує в собі знання в області менеджменту та накопичений вітчизняний і закордонний практичний досвід. Ця система визначає, але не обмежується основним змістом програм з набору, відбору, розміщення, підготовки та перепідготовки кадрів підприємства. Вона відображає тенденцію зміни інтересів та потреб, установок, цінностей та мотивації персоналу підприємства, які визначають діяльність людини.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності управління персоналом підприємства**

Оцінка управління персоналом підприємства ґрунтується на аналізі показників ефективності дій керівництва щодо формування персоналу, його оптимального використання у життєдіяльності підприємства, розвитку персоналу, а також ефективності його трудової діяльності [23].

Оцінка персоналу є регулярним аналізом компетенцій, ефективності, професійного зростання та результатів роботи співробітника в компанії з наданням зворотного зв'язку. У компаніях вимірюють, відстежують та оптимізують роботу, оцінюють досягнуті результати та витрачені ресурси. Основна проблема – відсутність єдиного підходу до оцінки ефективності управління персоналом. Проте є низка методик такої оцінки. Мета даної оцінки – виявити та усунути фактори, що знижують ефективність використання праці на підприємстві. На ефективність управління персоналом впливає об'єктивність

рішень управління у цій галузі та раціоналізація організаційного розвитку. Оптимальне використання робочої сили підприємства визначається результатами виробничої діяльності та фінансовими результатами. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства базується на трьох групах критеріїв, що відображають результати розвитку підприємства в цілому, робочого процесу та результативності управління [24].

Показники ефективності управління персоналом представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Показники ефективності управління персоналом підприємства

№	Група показників	Показники ефективності УП
1.	Показники ефективності бізнесу загалом	- виручка, - фінансовий результат, - рентабельність, - фонд заробітної плати.
2.	Показники трудових ресурсів	- забезпеченість трудовими ресурсами, - структура та рух трудових ресурсів, - продуктивність праці.
3.	Ефективність керування	- організація та мотивація праці, - стимулювання праці, - рівномірність навантаження персоналу.

Джерело: складено автором на основі [24]

З допомогою цих показників комплексно оцінюється ефективність управління персоналом підприємства.

*Оцінка ефективності управління персоналом у контрольній групі.* Така методика містить три аспекти: формування контрольної групи, у якій проводиться захід, після цього результати порівнюють із роботою команди. Якщо заходи контрольної групи виявляються успішними, вони застосовуються до підприємства. Найбільш часто оцінюваний набір важливих показників складається з виручки, прибутку і рентабельності.

*Порівняльний аналіз* – порівняння показників: виручки, прибутку і рентабельності до і після заходів з управління персоналом. Складність методу

обумовлена збільшенням обсягу підготовчої роботи з контрольною групою. Недолік: результати контрольної групи можуть бути не репрезентативними [25]. Перевага: експериментальний підхід до впровадження змін в систему управління.

*Комплексний метод оцінки ефективності управління персоналом.* Широкого поширення набули статистичний метод і метод бізнес-оцінки управління персоналом. Методика оцінки ефективності роботи системи управління персоналом складається із семи показників [26]:

1) професіоналізм співробітників – оцінка проводиться за результатами атестації та оцінки людського капіталу;

2) відсоток закритих вакансій – оцінка провадиться за динамікою закритих вакансій керівником підприємства;

3) відсоток помилок у виробничій діяльності та кількість скарг оцінюється виходячи з показників помилок, порушень, у тому числі за скаргою та іншими засобами фіксації відгуків;

4) абсентеїзм персоналу оцінюється виходячи з даних обліку робочого часу;

5) трудомісткість визначається спеціальними критеріями та показниками для оцінки ефективності виробничих процесів;

6) плинність кадрів – розраховується за плинністю кадрів;

7) стан робочого клімату – оцінка провадиться методом обстежень.

Загальний економічний ефект сприймається як результат господарську діяльність підприємства загалом.

Економічний ефект – це обсяг виробництва у натуральному чи вартісному вираженні. Крім того, враховується обсяг продажу та прибуток. Продукція представлена у поточних цінах, що дозволяє оцінити не тільки вартість, але й результати.

Підвищення ефективності досягається або за рахунок зниження витрат на отримання того ж виробничого результату, або за рахунок більш повільних темпів збільшення витрат в порівнянні зі швидкістю збільшення результатів, якщо останнє збільшення результатів досягається за рахунок найкращого використання наявних ресурсів.

На підприємствах з метою оцінки ефективності кінцевого результату (виробництва) використовується показник продуктивності праці  $\Pi_n$ , який розраховується за формулою 1.1 [27, с. 57-60]:

$$\Pi_n = \frac{O_n}{ВП} \quad 1.1$$

де  $O_n$  – обсяг продукції за певний календарний період;  $ВП$  – витрати праці (осіб/год., осіб/день) або середньооблікова чисельність працівників.

Однак цей показник не є точним і змінюється під впливом ряду факторів. Більш детальну інформацію про ефективність роботи з персоналом дає оцінка через витрати на оплату праці підприємства. Процес відбувається, і підприємство несе значні витрати.

На різних підприємствах вартість одиниці праці ( $B_n$ ) неоднакова, оскільки сума витрат на робочу силу різна (1.2) [27, с. 57-60]:

$$B_n = \frac{ВРС}{ВП} \quad 1.2$$

де  $ВРС$  – витрати на робочу силу;  $ВП$  – витрати праці (осіб/год., осіб/день) чи середньооблікова чисельність працівників.

Якщо підприємство веде облік цих витрат, то можна розрахувати показник, що характеризує обсяги виробництва, на які йде 1 грн витрат на оплату праці ( $\Phi$ ). Вказаний показник розраховується за формулою 1.3 або 1.4 [27, с. 57-60]:

$$\Phi = \frac{O_n}{ВРС} \quad 1.3$$

$$\Phi = \frac{\Pi_m}{B_n} \quad 1.4$$

де  $B_n$  – вартість одиниці праці;  $ВРС$  – витрати на робочу силу;  $\Pi_m$  – показник продуктивності праці;  $O_n$  – обсяг продукції за певний календарний період.

Також можна розрахувати питому витратоємність продукції, де витрати підприємства розглядаються як витрати на утримання праці ( $V_p$ ), за формулою 1.5 [28, с. 246-248]:



$$Y_p = \frac{BPC}{O_n} \quad 1.5$$

де  $Y_p$  – видатки підприємства утримання робочої сили;  $O_n$  – обсяг продукції за певний календарний період;  $BPC$  – витрати на робочу силу.

Цей показник є зворотним показником кількості товару на 1 грн і характеризує витрати (у грн), необхідні для виробництва 1 одиниці товару.

Динаміка обсягу виробництва на грн витрат праці дає контролювати зміну ефективності даних витрат. Зростання випуску товару на одиницю собівартості свідчить про їхню доцільність.

Якщо вплив витрат знизився, необхідно проаналізувати причини такого зниження. Це дозволяє дізнатися, які із зовнішніх або внутрішніх факторів вплинули на це, тобто визначити, чи обґрунтовано підприємство використовує трудовий потенціал персоналу за допомогою управлінської діяльності [29, с. 174-182].

Дослідники розробили конкретні, емпірично перевірені показники ефективності управління персоналом – так звану «операціоналізацію ефективності управління персоналом». Так, Ф. Девід виділяє 5 груп показників, з них перші три характеризують економічну ефективність, а четверта й п'ята – соціальну: ефективність результатів діяльності, матеріальна та нематеріальна ефективність виробничих процесів, ефективність праці [30, с. 23-31].

Що стосується конкретних методів оцінки управлінської роботи, то методи, запропоновані і використовувані на практиці, можна розділити на три групи: кількісні, якісні та комбіновані. Кількісні методи оцінки включають бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, систему графічного профілю, експериментальний метод тощо. До якісних методів оцінки працівників відносяться такі методи, як система усних і письмових характеристик, метод порівняльного аналізу, матричний метод, біографічний метод та метод групової дискусії [30, с. 23-31].

Метод порівняння полягає в порівнянні існуючої системи управління персоналом з аналогічними системами передових підприємств, нормативними

вимогами або попереднім станом системи за попередній період. Важливо пам'ятати, що порівняння корисно тільки в разі подібності системи і її однорідності [31, с. 121-125].

Експертно-аналітичний метод удосконалення управління персоналом – підходи до цього управління, що базуються на експертному аналізі, активно залучають висококваліфікованих фахівців з управління персоналом та керівництво підприємства для удосконалення процесів. Особлива увага приділяється створенню систематизованих форм, висловленню думок і висновків експертів [32].

У літературі з економіки наведені критерії ефективності управління персоналом, які представлені на рисунку 1.4.

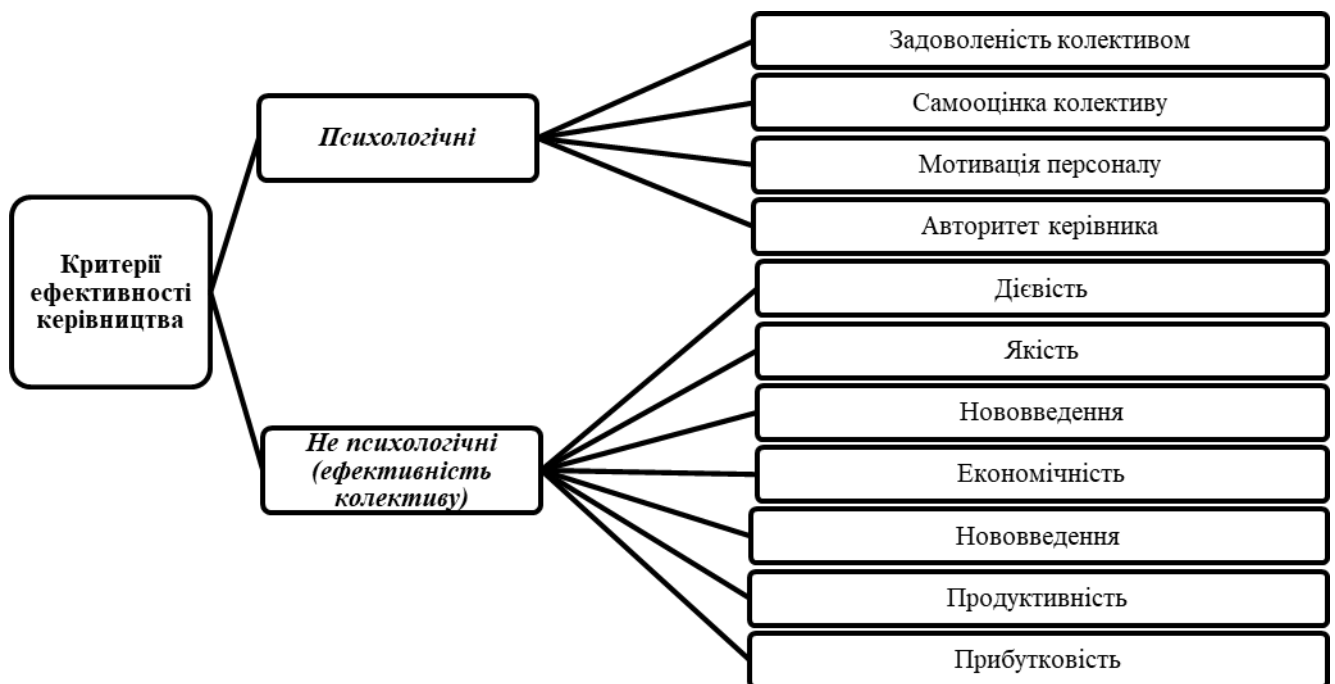


Рисунок. 1.4. Критерії ефективності управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [33]

На основі цієї моделі зазначимо, що прибуток є одним з критеріїв ефективності, але не замінює всі інші. Ці критерії можуть бути застосовані для оцінки ефективності будь-якого колективу. Більшість методик оцінки ефективності управління персоналом дотримуються першого підходу. При цьому,

доцільно оцінювати не так внесок управління персоналом в ефективність діяльності, як його якісний вплив на цю ефективність.

Оцінка системи управління персоналом здійснюється за кінцевим результатом роботи всього колективу, де враховуються результати діяльності як керівника, так і виконавців. Однак цей підхід не враховує психологічних критеріїв оцінки, без яких оцінка ступеня ефективності управління персоналом буде далеко не повною, про що свідчить і світовий досвід [34]. У цьому особливо важливим є дослідження залучення персоналу, на що впливає безліч драйверів, які можуть знижувати чи, за грамотного управління, підвищувати залучення і домогтися високих фінансових показників і загальної ефективності праці на підприємстві.

Для залучення працівників до роботи можна виділити основні групи драйверів, серед яких фактори, пов'язані з політикою компанії, атмосфера в колективі, організація праці, можливості самореалізації працівника та можливості навчання та розвитку.

Впливаючи на кожну з цих сфер, можна досягти покращення рівня обслуговування, збільшення продуктивності та ефективності роботи, підвищення вартості підприємства та зменшення текучості персоналу (рис. 1.5).



Рисунок 1.5. Драйвери залучення персоналу

Джерело: складено автором на основі [34]

Політика підприємства. Стратегія, місія, бачення та цінності наповнюють змістом роботу персоналу і спрямовують їх на досягнення результатів. Ефективні бізнес-процеси, регламенти та процедури допомагають утримувати та залучати працівників.

Організаційний клімат. Співробітники, які відчувають відповідальність за успіх підрозділу, поважають керівника та колег. Вони мають бажання працювати в команді професіоналів, на підприємстві, де ефективно налагоджена міжвідомча комунікація, на якому їхнє висловлювання враховується при ухваленні рішень.

Організація праці. Фактори, що сприяють залученості працівників, включають комфортні умови праці, належне забезпечення необхідними ресурсами, чітко визначені посадові обов'язки, наявність прозорих критеріїв для оцінки ефективності, справедливу систему заробітної плати, конструктивний та регулярний зворотний зв'язок від керівництва.

Самореалізація. Залучений співробітник має позитивне ставлення до своєї професії і залюбки використовує інтелектуальні можливості для покращення діяльності підприємства [34].

Знання ключових факторів залучення дозволяє сконцентруватися на головному, підвищити залученість за більш короткий час і дає можливість оцінити ефективність заходів підприємства і, відмовившись від неефективних методів, перерозподілити бюджет на персонал (рис. 1.6).



Рисунок 1.6. Концептуальна модель оцінки системи управління персоналом

Джерело: складено автором самостійно

Оцінка ефективності системи управління персоналом може бути проведена на різних рівнях за допомогою методологічного підходу. Вона може включати як кількісні, так і якісні показники, а також враховувати мотиваційні фактори працівників та залучати експертів для об'єктивної оцінки. Такий підхід дозволяє зрозуміти ефективність цієї системи на всіх рівнях та виявити можливості для її покращення. У цьому контексті методи оцінки повинні бути основою для дослідження ефективності управління персоналом на конкретних підприємствах. Вони дадуть змогу оцінити якість системи управління персоналом і виявити негативні фактори, які знижують ефективність діяльності персоналу.

### **1.3. Роль мотивації в системі управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу**

В останні роки відкривається велика кількість нових барів, кафе, ресторанів та пабів. Всі ресторатори знають елементи успіху закладу – це шеф-кухар професіонал, унікальна атмосфера, яка створюється за допомогою роботи дизайнерів, вишукане меню, складене за найкращими кулінарними канонами. Також важливою складовою успіху є команда офіціантів, які здатні продемонструвати бездоганний сервіс.

Сьогодні ресторанний бізнес стрімко розвивається і постійно потребує кваліфікованих працівників. Можна зробити висновок, що офіціанти користуються великим попитом на ринку праці. Варто також зазначити, що це професія з найвищою плинністю (70% на рік). [35, с. 297-304].

Існують професії, які не користуються великою повагою у масовій свідомості. На відміну від інших країн, в Україні офіціант не є професією, а, швидше способом заробітку за відсутності інших можливостей отримання коштів. Звичайно, є професійні офіціанти, які роблять перебування гостя у закладі цікавішим, для них офіціант є професією, вони почуваються на своєму місці. На жаль, частка таких працівників дуже мала. Хороші офіціанти затребувані скрізь і просто необхідні як для висококласних ресторанів, які відвідують відомі багатії,

так і для демократичних інституцій. Як правило, на цю посаду запрошуються люди віком 18–25 років, рідше до 30 років. 35% роботодавців вимагають наявності досвіду роботи, а решта вказують, що готові наймати офіціантів і без досвіду роботи. Деякі заклади наймають новачків і навчають їх за власною методикою [36, с. 96-101].

Зазвичай графік роботи встановлюється у дві зміни (2 через 2), рідше 1 через 3 чи 5 днів. Наявність профільної освіти вітається, основний критерій відбору – це вміння спілкуватися з людьми, доброзичливість та готовність вчитися. В елітному закладі або ресторані при готелі досвід роботи є обов'язковою умовою, також розглядаються високорозвинені комунікативні навички, загальна ерудиція та знання іноземних мов, підвищені вимоги до зовнішнього вигляду та середньої спеціальної освіти. Віковий діапазон може становити до 40 років [37].

Роботодавець пропонує фіксовану невелику зарплату, чайові, іноді кар'єрне зростання, безкоштовні обіди та оплату проїзду в нічний час. Кар'єрне зростання залежить від особистісних якостей співробітника та присутності кар'єрних програм у закладі.

Офіціант є найпопулярнішою професією серед претендентів і найпопулярнішою серед роботодавців, незалежно від сезону або змін на ринку праці. Великою проблемою є недостатня професійна підготовка такого персоналу. У регіонах часто працюють офіціанти-самоучки, які вивчають специфіку цієї роботи просто на робочому місці, навчаючись на власних помилках [38, с. 17-23].

Насамперед ці проблеми пов'язані з відсутністю гідних кандидатів, які будуть зацікавлені у довгостроковій співпраці з рестораном.

Способи пошуку співробітників можуть бути різними: самостійного вибору шляхом розміщення оголошень у ЗМІ та інтерв'ю; послуги кадрових агенцій; ярмарки вакансій.

Звичайно, ефективніше використовувати максимальну кількість каналів – кадрові агенції, рекомендації, школи офіціантів та курси підвищення кваліфікації [39, с. 25-27].

В Україні, на жаль, досі прийнято ставитися до роботи у сфері послуг як до свідомо легковажного заняття. Якщо керівництво візьме на себе ініціативу щодо заміни старих стереотипів новими, сучасними, то їхні працівники будуть прагнути стати професіоналами в даній сфері. І все рідше можна буде зустріти в ресторанах дві основні проблеми – явний непрофесіоналізм та доведені до автоматизму навички, які видаються за професіоналізм. Офіціанти серйозно ставитимуться до справи, за яку вони отримують не лише зарплату, а й високі чайові [40, с. 135-140].

Вивчення мотивації в ресторанному підприємстві має велике теоретичне та практичне значення щодо сучасної психології в сфері трудової діяльності. Дослідження мотивації персоналу різних країнах, визначило три ключових фактори мотивації [41]:

- економічні, тобто фактори, які сприяють задоволенню різноманітних матеріальних потреб, без яких людина фізично не може вижити;
- соціальні – фактори, що задовольняють соціальні потреби: самовираження, визнання, схвалення, участь;
- організаційні – фактори задоволення потреби у змісті роботи;
- психологічні – фактори, що задовольняють особистісні та естетичні потреби, та індивідуальні, властиві конкретній людині.

Важливо створити систему оцінки та формування мотивації співробітників, де система оплати праці займає своє місце як засіб, що спонукає до роботи. Створення комплексної системи управління мотивацією співробітників має здійснюватися послідовно. Основні етапи даної розробки включають такі заходи [42]:

- моніторинг реальної мотивації персоналу підприємства, заснований на спеціально розроблених методах діагностики відкритої та прихованої мотивації;
- оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів мотивації трудової діяльності;
- розробка та впровадження системи організаційних, кадрових та соціально-психологічних заходів, які спрямовані на підвищення мотивації праці та задоволеності працею різних груп працівників;

- визначення впливу трудової мотивації на різні показники трудової діяльності;

- визначення принципів та оптимізації системи оплати праці, її узгодження з цілями та нормами підприємства, результатами праці з метою підвищення мотивації працівників;

- оцінка та контроль ефективності системи управління мотивацією персоналу підприємства з використанням об'єктивних критеріїв роботи та показників реальної мотивації.

Мотивація як функція управління має бути реалізована через систему стимулів, іншими словами, кожна дія працівника повинна мати для нього позитивні чи негативні наслідки з точки зору задоволення його потреби чи досягнення його мети.

На будь-якому підприємстві мотивація співробітників є однією з основних проблем у роботі з кадрами. Діяльність людини вважатиметься ефективною лише за умов збігу двох векторів, рушійних щодо її поведінки: реальних бажань і потреб співробітника, якого влаштовує дане підприємство, і здатності співробітника виконувати завдання, поставлені підприємством. Очевидно, що об'єднати ці, часом різноспрямовані вектори досить складно [43, с. 27-32].

Працівника з економічною мотивацією відрізняє добровільно взята повна особиста відповідальність за роботу, яку він виконує, прагнення максимальної самостійності в діяльності та нелюбов до контролю. Респондентам за допомогою 5-ти бальної шкали пропонується поєднати пари висловлювань, що характеризують різні компоненти трудової мотивації, а саме:

- матеріальне благополуччя;
- бажання визнавати інших;
- відданість відповідальності та незалежності;
- рівень залежності від керівника;
- кар'єрні прагнення;
- прагнення до успіху в роботі;
- особистісне зростання;



- рівень залежності від груп;
- співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації.

Даний метод зручний і простий у використанні та показує загальну картину трудової орієнтації людини, що особливо важливо на етапі підбору працівників. Однак використання методу не виправдане у вивченні структури мотивації співробітників в процесі індивідуального підходу [44].

Одним із найпоширеніших методів вивчення трудової мотивації є метод Ф. Херцберга. Теоретичним конструктом щодо його побудови є двофакторна теорія мотивації. Відповідно до концепції Херцберга, почуття задоволеності та незадоволеності від роботи не є протилежними, і тому їх потрібно вивчати окремо. Перше почуття формують одні фактори, чи «мотиватори», але в ослаблення другого впливають «гігієнічні» фактори.

Незважаючи на популярність і широке застосування цієї теорії в діяльності менеджерів, концепція викликає сумніви в ряду вчених у зв'язку з суперечливими даними своїх досліджень. Але як діагностичний інструмент метод показує результати, які цілком влаштовують сучасних менеджерів [45].

У вітчизняній практиці наведено модифіковані та адаптовані варіанти методики. Однак, як пише В. В. Постова, фактори, що визначають мотивацію та задоволеність роботою, хоч і багато в чому збігаються, але не тотожні; різняться й смисловий зміст цих двох аспектів: так, існують наддомінантні фактори мотивації (насамперед фінансові), і в той же час задоволеність від діяльності може бути обумовлена іншими обставинами [43, с. 27-32].

Під час створення тесту, запропонованого Д. Черкашиною [42], переслідувалася ідея можливості його практичного використання. Анкета оцінює 12 мотиваційних чинників щодо один одного з погляду їхньої значущості. На думку вченої, анкета дає уявлення про значення кожної із потреб у структурі індивідуальної мотивації. Тест виконується на бланку, що займає близько 40 хвилин.

Таким чином, виявлено такі фактори трудової мотивації:

- 1) фізичні умови праці. Потрібні хороші умови праці та комфортні умови;

2) заробітна плата та матеріальне заохочення, бажання мати роботу, яка приносить великі вигоди та додаткові пільги. Ця потреба може змінюватись в залежності від часу та життєвої ситуації працівника;

3) фізичні умови праці. Потрібні хороші умови праці та комфортні умови;

4) структурування діяльності. Необхідність отримання зворотного зв'язку, інформації для оцінки результатів, а також зниження невизначеності та встановлення чітких правил на роботі (показник стресу чи тривоги);

5) соціальний контакт. Потреба у соціальних контактах, спілкуванні з людьми, легкий ступінь довіри, бажання працювати з іншими людьми;

6) взаєморозуміння. Необхідність формування та підтримки довгострокових контактів з людьми у тісному та довірчому спілкуванні;

7) визнання. Потреба в тому, щоб інші визнавали цінність, заслуги та успіх людини;

8) бажання досягти. Глибока внутрішня потреба ставити «сміливі» цілі й досягати їх, почуття незадоволеності, якщо немає чого прагнути, потреба постійно стимулювати досягнення, здатність до само-мотивації;

9) влада та вплив. Бажання впливати на інших, керувати, конкурувати;

10) різноманітність. Значимість постійних змін, стимуляції, уникнення рутини, готовність до нового та невідомого;

11) творчий підхід. Потреба бути творчим, аналітичним, мислячим працівником, відкритим до ідей, який має широкі погляди, дух дослідника, конструктивну допитливість, нестандартні погляди;

12) самовдосконалення. Необхідність зростання та особистісного розвитку;

13) захоплююча та корисна робота.

Потреба в почутті затребуваності, цікавій та корисній праці, яка наповнена змістом і значимістю. Мотиваційний профіль С. Кемпбелла, на думку автора, такий «...воістину інтернаціональний за своєю природою... індивідуальні відмінності між людьми, незалежно від того, яку область чи сферу діяльності вони представляють, можуть бути набагато більшими в межах однієї

національності, чи місця проживання, чи робочої групи, ніж різницю між групами чи міжетнічно...». Незважаючи на позитивні відгуки автора даного методу, вона має серйозні недоліки, основною з яких є відсутність інформації про психометричні параметри, що свідчать про якість тестових шкал, тестових стандартів, а також інформації про адаптацію опитувальника.

Найбільш прогресивним інструментом є тестовий комплекс «структура трудової мотивації», який був розроблений групою вчених під керівництвом І. Я. Когут [44]. Метод ґрунтується на факторній структурі трудових мотивів. Завдання будуються за принципом парних порівнянь (їх лише 66). Тест представлений в електронному вигляді і включає дві форми – «А» і «Б», який містить 12 розгорнутих формулювань мотиваційних конструктів, в яких виражаються різні позитивні аспекти роботи. Респондент робить вибір між двома альтернативами. За результатами тестів комп'ютерна програма вибудовує профіль з інтегральних показників. Також є бланка версія тесту з можливістю подальшої комп'ютеризації результату. Методика СТМ визначає ступінь виразності у людини наступних мотивів:

- спрямованість трудової мотивації;
- зацікавленість у процесі (предметі, результаті роботи, а також задоволення від роботи);
- творчість (самовираження та самореалізація, новаторство);
- спілкування;
- залучення до колективу (приналежність до певної групи, пошук соціального забезпечення);
- допомога людям (альтруїстичне поведінка, емпатія та емоційний контакт);
- служіння суспільству (моральна самоповага, романтизм);
- громадське визнання (слава);
- посібник (орієнтація на самоствердження, реалізацію своїх здібностей, статусність);
- гроші (матеріальне забезпечення);

- комунікація (не грошові форми матеріального та соціального забезпечення, пошук підтримки, захисту);
- дотримання традицій (очікування сім'ї, обставини);
- збереження здоров'я (економія витрат інтелектуальних та фізичних ресурсів, уникнення новизни та тривоги).

Після виконання завдання методики, тестуючий отримує профіль, який буде складений за шкалою, а також усну інтерпретацію та табличні дані з результатом тестування. Час тестування складає близько 30 хвилин. Є відомості про високу достовірність та валідність випробувань, підтверджені як лабораторними, так і статистичними та польовими дослідженнями.

На сьогодні створення ефективної системи мотивації персоналу є найбільш складною практичною проблемою менеджменту. Більшість компаній стикаються із значними труднощами при розробці та впровадженні ефективної системи мотивації. Дані проблеми виражаються в наступному [46, с. 22-27]:

- недостатнє розуміння значення мотивації співробітників пояснюється тим, що роботодавець вважає непоганою мотивацією наявність самого робочого місця. Варто враховувати, що маючи одну і ту ж посаду та зарплату, в одній компанії співробітник може працювати з повною віддачею, а в іншій – недбало;
- переважання каральної системи мотивації персоналу, що виражається у більшому застосуванні каральних заходів за помилки та меншому заохоченні за успіхи (або взагалі їхнє ігнорування);
- не розглядаються очікування робітників. У разі керівництво приймає рішення про мотивацію працівників без отримання від нього зворотний зв'язок;
- не враховуються інтереси працівників. З метою заохочення співробітників за успіхи керівництво організації використовує або звичні способи мотивації, або ті, що «під рукою», не завжди замислюючись про те, мотивуючий ефект дійсно буде досягнутий, тут також демонструється повна відсутність зворотного зв'язку;
- великий тимчасовий проміжок між успіхом та заохоченням за успіх. Заохочення результатів співробітників задовго після їх отримання є серйозною

помилкою. Це спричиняє різку та обґрунтовану критику співробітників у бік керівництва;

- відсутність моніторингу системи мотивації. Контроль та моніторинг ефективної роботи системи мотивації є важливою умовою. Це потрібно робити не тільки тому, що змінюються очікування та інтереси співробітників, а й тому, що вони звикають до методу мотивації, і він перестає впливати на ефективність їхньої роботи;

- відсутність підтримки системи мотивації. Підтримка мотивації певному рівні – це спеціальний і значний етап мотивації персоналу;

- відсутність інформації про фактори мотивації. Персонал повинен знати, які оцінки мотивації від керівництва очікується після отримання певних результатів у роботі;

- нестабільність системи мотивації.

Арсенал таких анкет обмежений, але рівень сучасних методик дозволяє успішно застосовувати їх у практиці HR-фахівців, що є необхідним елементом грамотної кадрової політики у будь-якій прогресивній організації.

Аналізуючи теоретичні аспекти управління персоналом, можна зробити висновок, що сутність цієї системи включає не лише визначення, але й цілі, завдання, функції, елементи та підсистеми. Управління персоналом відіграє важливу роль у діяльності будь-якого ресторанного підприємства. Ця система базується на формуванні цілей, функцій, організаційної структури вказаного управління, а також на встановленні вертикальних та горизонтальних функціональних зв'язків між керівниками та фахівцями у процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації рішень. Сьогодні існує багато методів та методик оцінки ефективності управління персоналом. Таким чином, сучасний менеджер має низку методик діагностики мотивації співробітників та кандидатів залежно від цілей, поставлених дослідником.

Зазначимо, що управління персоналом займає одне з основних місць у діяльності ресторанних підприємств. Дуже важливим аспектом є складність

кадрової політики. Вона враховує цілі та завдання на всіх рівнях і напрямках підприємства: економічних, правових, соціальних тощо.

Вчені досі не прийшли до єдиного способу оцінки системи управління персоналом. Існує багато підходів до оцінки системи управління персоналом з різних точок зору. Це досить серйозна проблема для багатьох підприємств, оскільки ситуація часто залежить від факторів, які можуть виникнути в даний момент, одного разу.

## **Висновки до розділу 1**

Аналізуючи теоретичні аспекти управління персоналом, з'ясувалося, що система управління персоналом не обмежується тільки визначеннями. Це комплексне поняття, що охоплює цілі, завдання, функції, елементи і підсистеми, і є ключовим для функціонування будь-якої ресторанного підприємства.

Ця система ґрунтується на формуванні цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, а також вертикальних і горизонтальних функціональних зв'язках між керівниками та фахівцями у процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації рішень.

Дослідники розглядають управління персоналом як систему розробки та впровадження взаємопов'язаних, добре продуманих рішень з регулювання праці та трудових відносин на рівні підприємства, а також напрямом управлінської діяльності, в рамках якого персонал розглядається як найважливіший ресурс для успішного функціонування і розвитку.

Сьогодні існує багато методів та підходів для оцінки ефективності управління персоналом. Сучасний менеджер має у своєму розпорядженні різноманітні методики діагностики мотивації працівників і кандидатів, які можуть бути обрані залежно від цілей дослідження.

Існуючі сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на визнанні зростаючої ролі особистості працівника, на знанні його мотиваційних установок,

умінні їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед підприємством.

У сучасних ринкових умовах ведення бізнесу основною метою системи управління персоналом є створення стратегічного потенціалу підприємства завдяки забезпеченню кваліфікованими, лояльними, добре мотивованими працівниками, необхідними для досягнення довгострокової конкурентної переваги підприємства.

Управління персоналом займає одне з ключових місць у діяльності підприємств ресторанного господарства. Важливим аспектом є комплексність кадрової політики, яка враховує цілі та завдання всіх рівнів і напрямів підприємства: економічні, правові, соціальні тощо.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 2.1. Організаційно-управлінська характеристика ресторану «Водограй»

ТОВ «Водограй Тернопіль» зареєстровано 7 липня 2018 року. Юридична адреса ТОВ «Водограй Тернопіль»: 46008, Україна, Тернопільський р-н, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця Руська, будинок, 2а.

Основний вид діяльності: 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування», також зареєстровано додаткові види діяльності ТОВ «Водограй Тернопіль»:

- організація громадського харчування;
- виробництво та продаж продуктів харчування;
- постачання інших готових страв;
- обслуговування напоями;
- торгівля та закупівлі, посередництво;

ТОВ «Водограй Тернопіль» – це юридична особа, яка від свого імені набуває та здійснює майнові та немайнові права, несе зобов'язання, виступає позивачем та відповідачем у суді, має відокремлене майно, самотійний баланс, поточні рахунки в банках. Статутний капітал становить 20 млн. грн.

Основна мета створення ТОВ «Водограй Тернопіль» – провадження комерційної діяльності з метою отримання прибутку.

Джерелом формування майнових та фінансових ресурсів ТОВ «Водограй Тернопіль» є:

- прибуток;
- кредити банків та інших кредиторів;
- майно, передане засновником.

Для виконання статутних цілей ТОВ «Водограй Тернопіль» має право:



- проводити ефективну кадрову політику, що підвищує рівень освіти керівників, спеціалістів та робітників;
- придбання або оренда основних та оборотних коштів за рахунок наявних у нього фінансових ресурсів, кредитів та позик банків на ці цілі;
- планувати свою діяльність та визначати перспективи розвитку;
- визначати та встановлювати форму та систему оплати праці, структуру організації та штатний розпис;
- визначити обсяг коштів, спрямованих на оплату праці персоналу ресторану, промисловий та соціальний розвиток;
- встановлювати для своїх працівників додаткові дні відпустки, скорочений робочий день та інші соціальні пільги.

Розглянемо показники, що характеризують економічний стан підприємства у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники, що характеризують ефективність використання основних фондів ТОВ «Водограй Тернопіль» за 2022-2023 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	Темпи зростання, %	Відхилення	
				тис. грн	%
Вартість основних фондів, тис. грн	163	347	212,8	184	112,8
Товарообіг, тис. грн	2671	3217	120,4	546	20,4
Чисельність працівників, осіб	42	42	–	–	–
Прибуток, тис. грн	73	57	-	-16	-21,9
Фондовіддача	16,3	9,3	-	-7,0	-42,9
Фондомісткість	0,06	0,11	183,3	0,05	83,3
Фондоозброєність	3,9	8,3	212,8	4,4	112,8

Джерело: узагальнено автором на основі [47]

Показники фондівіддачі, фондомісткості та фондоозброєності розраховано за формулами 2.1-2.3.

Фондовіддача ( $\Phi_6$ ) є ключовим показником ефективності використання основних фондів. Вона показує обсяг продукції, виробленої на кожну гривню

вартості основних виробничих фондів. Цей показник обчислюється шляхом ділення обсягу виробленої продукції на середньорічну вартість основних виробничих фондів:

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{ВП}{ОФ_{\text{ср.р}}} \quad 2.1$$

де,  $ВП$  – обсяг виготовленої продукції за звітний період, грн.;  $ОФ_{\text{ср.р}}$  – середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн.

Показник фондівіддачі відображає ефективність інвестицій в основні виробничі фонди. Йому протиставляється показник фондомісткості ( $\Phi_{\text{м}}$ ), який показує, скільки основних фондів припадає на кожну гривню виробленої продукції та характеризує забезпеченість підприємства основними фондами. Фондомісткість визначається за такою формулою:

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{ОФ_{\text{ср.р}}}{ВП} \quad 2.2$$

Фондоозброєність характеризує забезпеченість одного працівника основними виробничими фондами. Вона розраховується як відношення середньорічної вартості основних фондів до середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу:

$$\Phi_{\text{оз}} = \frac{ОФ_{\text{ср.р}}}{Ч_{\text{пвп}}} \quad 2.3$$

де  $Ч_{\text{пвп}}$  – середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу.

Таким чином, за даними, наведеними у таблиці 2.1, можна свідчити про те, що за постійної чисельності працівників протягом 2022-2023 рр. темпи зростання товарообігу і темпи зростання вартості основних фондів відображали позитивну динаміку, водночас зі зниженням показників прибутку та фондівіддачі.

Розглянемо основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Водограй Тернопіль» за 2022-2023 роки у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Водограй» за  
2022–2023 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	Темпи зростання, %	Відхилення (+/-)
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	2671	3217	120,4	546
Валовий дохід тис. грн	596	615	103,2	19
Рівень, % до обігу	22,3	19,1	–	–3,2
Недоліки обігу, тис. грн	523	558	106,7	35
Рівень, % до обігу	19,5	17,3	–	–2,2
Прибуток, тис. грн	73	57	–	–16
Рентабельність, % до обігу	2,7	1,8	–	–0,9
Чисельність працівників, всього, чоловік	42	42	–	–
Загальна площа ресторану м <sup>2</sup>	250	250	–	–
Товарообіг одного працівника, тис. грн	63,6	76,6	120,4	13
Товарообіг на 1 кв. загальної площі ресторану, тис. грн	10,6	12,9	121,7	2,3
Вартість основних фондів, тис. грн	163	347	212,9	184

Обсяг реалізованої продукції – основний показник діяльності підприємства. Аналізуючи дані у таблиці, можна сказати, що обсяг реалізованої продукції ТОВ «Водограй Тернопіль» у 2023 році збільшився на 546 тис. грн, що становило 20,4% порівняно з 2022 роком. Зростання товарообігу відбулося за рахунок збільшення частки ринку, розширення асортименту, і навіть підвищення культури обслуговування клієнтів з допомогою раціонального використання оновленого устаткування. Аналіз показав, що ТОВ «Водограй Тернопіль» є успішною організацією з високими конкурентними перевагами. У ТОВ «Водограй Тернопіль» діє лінійно-функціональна організаційна структура управління. Вона характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу стоїть керівник, який наділений усіма повноваженнями та контролює підлеглих йому співробітників. Усі функції управління зосереджені руках одного керівника. Організаційна структура управління подана на рисунку 2.1. Діяльність ресторану «Водограй» здійснюється відповідно до законодавства України та Статуту. Організацію працівників ресторану становлять усі співробітники, які в беруть участь у роботі закладу з урахуванням трудових договорів.

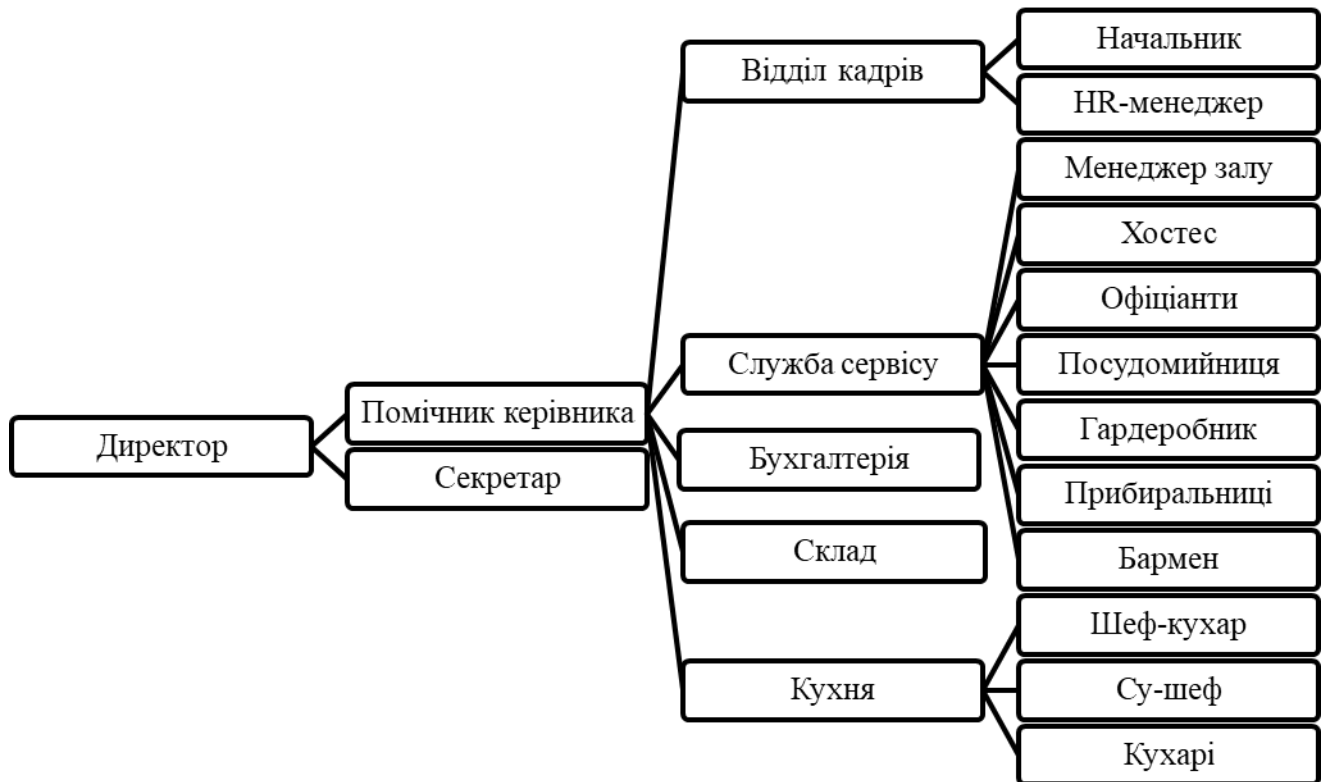


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Водограй Тернопіль»

Директор ресторану повністю відповідає за реорганізацію господарської діяльності закладу, виконання договорів та угод, розглядає скарги.

Ресторан «Водограй» пропонує понад 100 страв української, баварської, італійської та європейської кухні, а також ділові обіди у будні з 12:00 до 17:00. Заклад має кілька залів на 60, 100, 200 осіб та 2 VIP зали. Ще є мангал, літні альтанки, безкоштовний Wi-Fi.

Конкурентами ресторану «Водограй» є багато ресторанів міста Тернополя, що знаходяться неподалік парку «Топільче». Для порівняння наведемо деякі з них – ресторани «Ковчег», «Максим» та «День і ніч». Проведемо порівняльний аналіз конкурентів. Для цього визначимо основні критерії конкурентоспроможності: асортимент продукції та послуг, середню вартість замовлення, якість обслуговування, методи просування, популярність підприємства. Характеристика підприємств за цими критеріями подана у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Порівняльна характеристика конкурентів ресторану «Водограй»

Критерії конкурентоспроможності	«Водограй»	«Ковчег»	«Максим»	«День і ніч»
Асортимент продукції, послуг	Широкий асортимент страв української, баварської, італійської та європейської кухні, літній майданчик, різні види меню, жива музика	Широкий асортимент страв української, грузинської кухні, страви гриль, проведення бенкетів, жива музика	Широкий асортимент страв української, китайської, азіатської, італійської кухні, проведення бенкетів, жива музика	Широкий асортимент страв європейської кухні, страви гриль, бенкети, жива музика
Середня вартість замовлення, грн	800-1000	600-900	600-800	800-1000
Якість обслуговування	Висока	Середня	Висока	Висока
Популярність закладу	Відомий, користується популярністю	Відомий	Відомий, користується популярністю	Відомий
Методи просування	Реклама в мережі Інтернет, друкована реклама	Реклама у мережі Інтернет, знижки для постійних клієнтів мережі «Рестостар»	Реклама в Інтернеті, власний сайт	Зовнішня реклама, реклама в Інтернеті, знижки, високий ступінь популярності

У таблиці 2.3 показано, що досліджувані ресторани відрізняються один від одного кухнею та рівнем цін. Сполучною ланкою між ними є територіальне розташування та обстановка всередині закладу. Однак, є деякі відмінності за такими критеріями як середня вартість замовлення, якість обслуговування, методи просування продукції. З цих підприємств можна виділити ресторан «Максим» завдяки наявності демократичних цін, а також великі рекламні акції в соціальних мережах.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно розробити заходи щодо просування послуг та впровадження нових додаткових послуг. Для цього складемо рейтингову таблицю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Рентингова таблиця конкурентоспроможності ресторану «Водограй»

Характеристика підприємства	Оцінка (1-5)			
	«Водограй»	«Ковчег»	«Максим»	«День і ніч»
Набір послуг	5	4	5	5
Якість	5	4	5	5
Рівень обслуговування	5	4	5	4
Ефективність реклами	3	2	5	4
Місце	4	3	5	5
Ціни	5	4	5	4

Ця таблиця складена з урахуванням експертних оцінок. У ролі експертів виступало керівництво ресторану. Отримані дані використовуються для побудови багатокутника конкурентоспроможності (рис. 2.2).

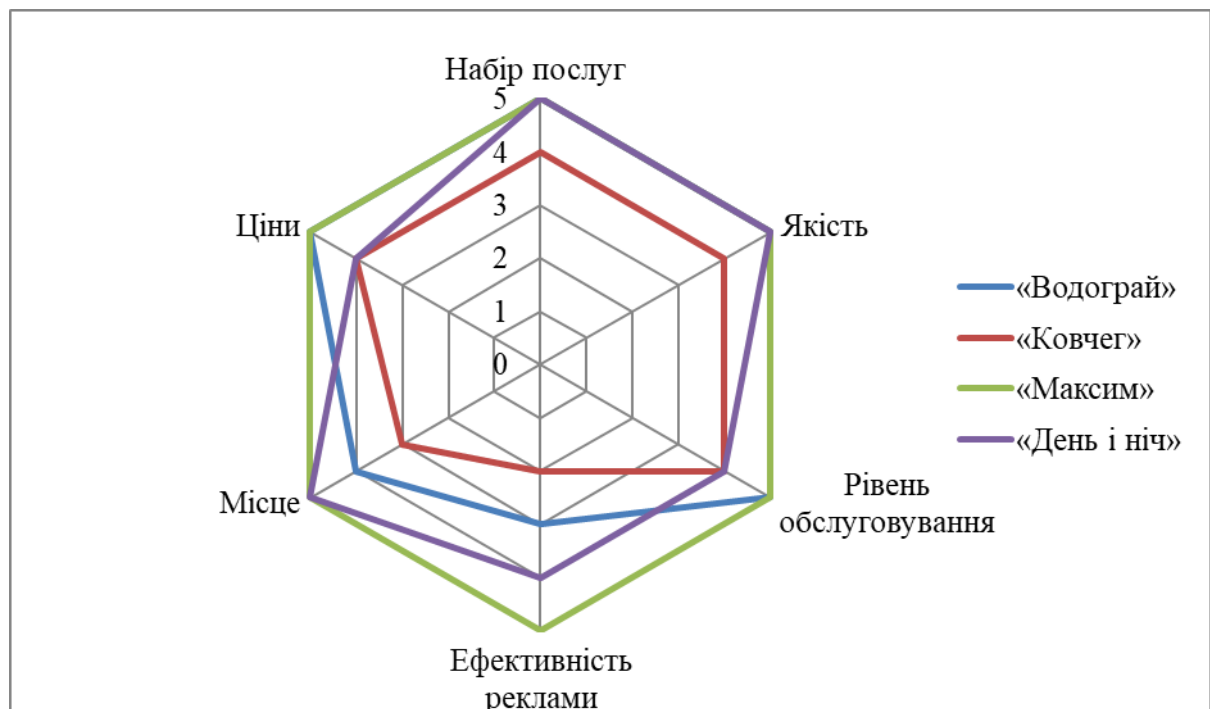


Рисунок 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ресторану «Водограй»

Виходячи з діаграми конкурентоспроможності можна зробити висновок, що ресторан «Водограй» займає середню позицію по відношенню до підприємств, що

розглядаються. Керівництву ресторану слід звернути увагу на рекламну політику підприємства та його ефективність. Незважаючи на мінливі споживчі уподобання, можна зі значною часткою впевненості припустити, що якість продукції завжди залишатиметься на першому місці, і це дозволить в подальшому збільшити кількість клієнтів ресторану.

Водночас можна зробити висновок, що сучасний ринок громадського харчування консолідується, і на зміну дрібним гравцям приходять більші. Глобальна тенденція злиття і поглинання посилюється, і, як наслідок, ресторани підприємства зазнають серйозних перетворень.

Український ринок громадського харчування продовжує зростати. У 2024 році буде спостерігатися зростання в сфері національної кухні та кухні здорового харчування, а також виведення з галузі «застарілих» напрямів. Сегмент ресторанного бізнесу залишається індикатором поведінки населення, оскільки харчування вважається життєвою необхідністю. Незважаючи на відносне зниження рівня заробітної плати, українці змогли показати культуру країни з паралельною оптимізацією особистого чи сімейного бюджету. Цікаво, що аналіз ринку громадського харчування на 2024 рік показує схожі настрої серед інвесторів: зниження уваги до відкриття та розвитку ресторанів високого класу, тенденція популярного напрямку з помірними інвестиціями (що не потребує тривалої та дорогої оренди, високої вартості придбання спеціалізованого обладнання).

Аналізуючи становище ресторану «Водограй» на ринку, можна дійти невтішного висновку, що ресторан «Водограй» займає середню позицію щодо своїх конкурентів. Керівництву ресторану слід звернути увагу на рекламну політику (популяризацію закладу) та її ефективність.

## **2.2. Аналіз системи управління персоналом ресторану «Водограй»**

Управління персоналом – багатогранний та складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями та закономірностями. Під

управлінням персоналом підприємства розуміється специфічний вид управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина у складі певної соціальної групи. Сучасна концепція управління персоналом заснована як на принципах та методах адміністративного управління, так і на теорії людських відносин, принципах мотивації та всебічного розвитку особистості [48, с. 20-25].

З метою проведення аналізу управління персоналом, розглянемо персонал підприємства. Штат співробітників ресторану «Водограй» складає 42 особи (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

## Штат співробітників ресторану «Водограй»

№	Посада	Кількість осіб
Адміністрація та бухгалтерія		
1.	Директор	1
2.	Помічник директора	1
3.	Головний бухгалтер	1
4.	Бухгалтер	1
5.	Менеджер з персоналу	1
Сервіс		
6.	Хостес	2
7.	Офіціант	10
Бар		
8.	Старший бармен	1
9.	Бармен	2
Технічний відділ		
10.	Гардеробник	2
11.	Технічка	2
12.	Мийниця	2
Господарський відділ та постачання		
13.	Завідувач господарського складу	1
Кухня		
14.	Шеф кухар	1
15.	Су-шеф кухар	2
16.	Кухар	10
Служба безпеки		
17.	Охоронець	2

Проаналізуємо якісний склад персоналу закладу станом на 1 січня 2024 року. Аналіз рівня освіти персоналу ресторану «Водограй» можна



охарактеризувати досить високим рівнем показників, і більше 60% працівників ресторану мають вищу та незакінчену вищу освіту (рис. 2.3).

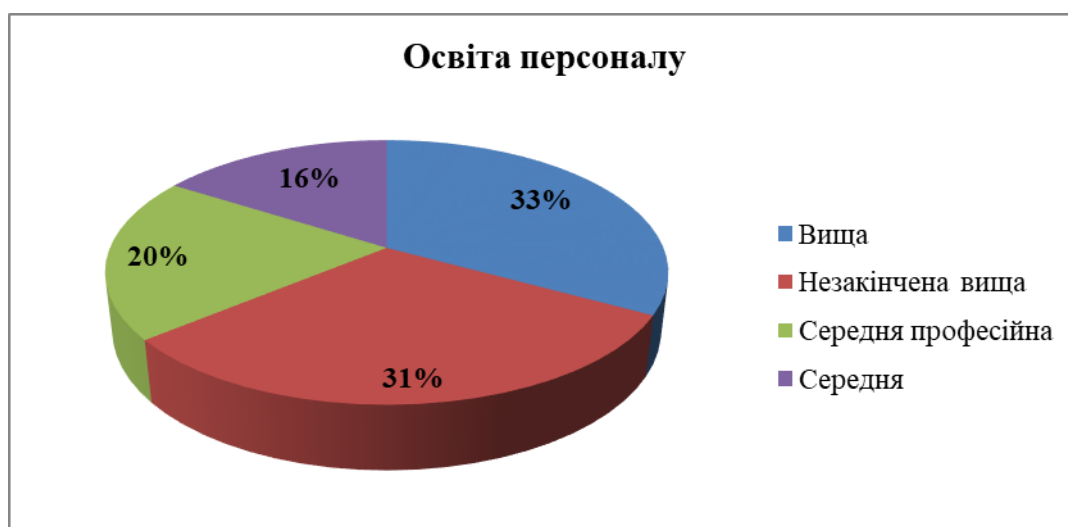


Рисунок 2.3. Характеристика кадрового складу ресторану «Водограй» за рівнем освіти

Вища освіта властива для адміністративно управлінського персоналу, а середня професійна – для обслуговуючого персоналу. Це цілком природно, адже рівень робіт, що виконуються, пред'являє певні вимоги до якості освіти персоналу. Робота управлінського персоналу відрізняється в основному складністю, відповідальністю та вмінням приймати рішення, масштабністю та багатьма іншими характеристиками.

Неповну вищу освіту мають 31% співробітників – це пов'язано з тим, що на посаду бармена, офіціанта та хостес в основному набирається молоді люди, які навчаються у вищих навчальних закладах або закінчили середньо-професійні освітні заклади. Кухарі, молодший підсобний персонал (помічник кухара, прибиральниці, мийниці) мають середню професійну або середню освіту).

Розглянемо структуру персоналу віком (рис. 2.4). Вивчивши подані дані, можна дійти висновку, що найбільший відсоток співробітників перебуває у віковому діапазоні від 20 до 30 років, що свідчить про молодий колектив, який працює у закладі.

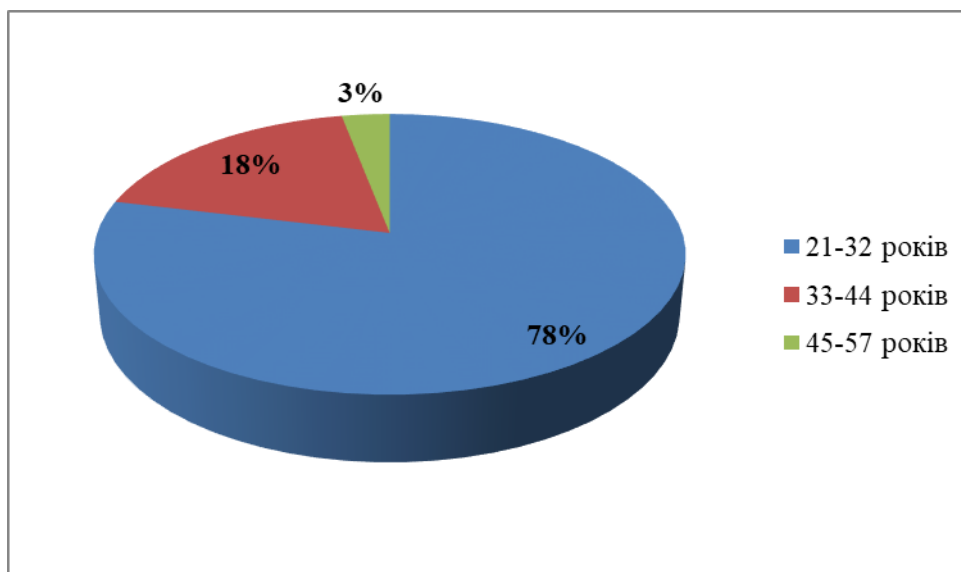


Рисунок 2.4. Характеристика персоналу ресторану «Водограй» за віком

Більше 70% персоналу – це люди у віці від 21 до 32 років (цей період вважається найбільш продуктивним та працездатним в житті людини). Аналіз персоналу закладу, заснований на досвіді роботи, підтверджує, що більшість співробітників (21%) – це персонал, який працював у ресторані з моменту його відкриття, що, безсумнівно, є позитивним фактором.

Вивчивши дані про склад співробітників за категоріями (рис. 2.6), можна сказати про те, що в аналізованому закладі більшість зайнятих співробітників представляє обслуговуючий персонал, частка якого становить 49%.

Управлінський персонал закладу, який складається з директора, менеджерів ресторану, адміністратора залів, становить 26% від загальної частки співробітників закладу. Фахівцями є насамперед шеф-кухар, кухарі, кондитери і та ін., частка яких становить 25%.

Теоретично в межах управління персоналом існує норма керованості для невеликих підприємств, що становить від 3 до 5 людей. Звідси випливає, що норми керованості в ресторані «Водограй» дотримуються.

Якщо розглядати структуру персоналу за статтю, то вона загалом стандартна (рис. 2.5).

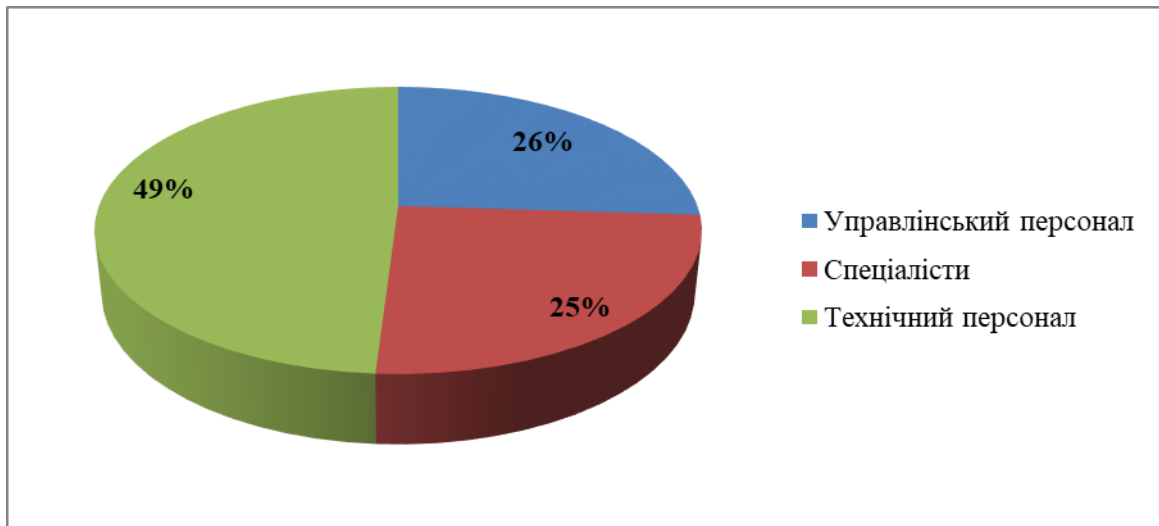


Рисунок 2.6. Якісний склад працівників ресторану «Водограй» за категоріями

За статистикою, вищий рівень управління складається переважно з чоловіків, середній рівень управління характеризується паритетом між чоловіками та жінками або переважанням жінок, нижчий – залежно від специфіки закладу. Щодо ресторану «Водограй», то тут керівні посади обіймають чоловіки: директор, менеджер ресторану, шеф-кухар. Загалом на підприємстві працює 23 жінки та 19 чоловіків, що становить 53% та 46% відповідно (рис. 2.6).

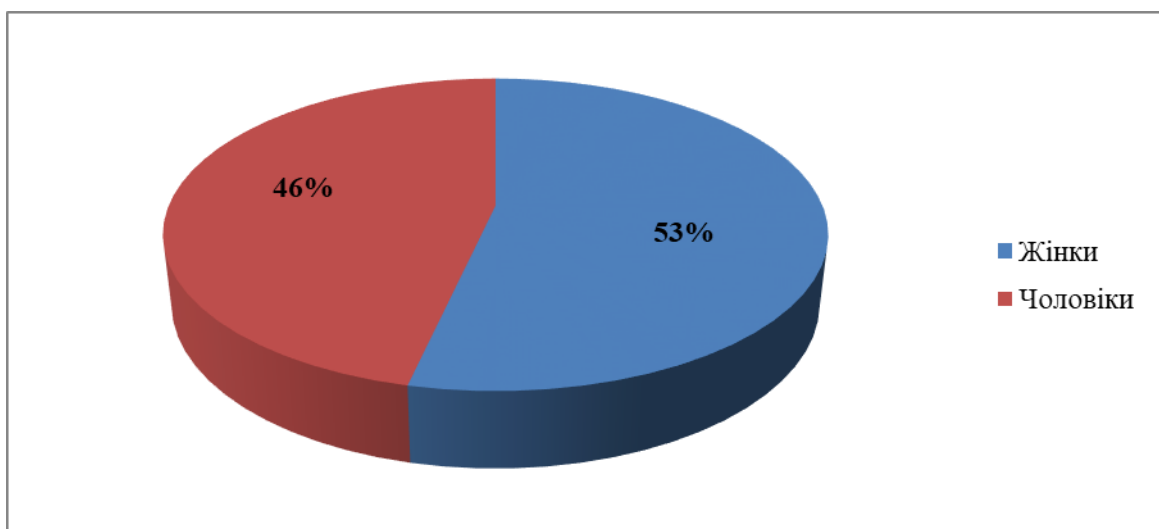


Рисунок 2.6. Характеристика персоналу ресторану «Водограй» за гендерною ознакою

Далі проведемо аналіз показників руху кадрового складу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Динаміка руху персоналу ресторану «Водограй»

Показник	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2022 рр.
Середньооблікова чисельність кадрів	42	42	-
Прийнято протягом року нових працівників	10	8	-2
Вибуло працівників	6	8	2
– відхід на пенсію, на навчання, до армії	-	-	-
– за власним бажанням	5	8	3
– за порушення дисципліни	1	-	-1
Оборот з прийому, %	23,81	19,04	-4,77
Оборот з вибуття, %	14,28	19,04	4,76
Загальний оборот, %	38,10	38,10	-
Плинність кадрів, %	14,28	19,04	4,76
Коефіцієнт сталості кадрів, %	85,71	80,95	-4,76

З таблиці 2.6 видно, що за період 2022-2023 рр. кількість прийнятого на роботу персоналу незначно збільшилася. Кількість тих, хто звільнився, збільшилася в 2 рази. Цьому сприяє неналагоджена мотиваційна політика підприємства.

Коефіцієнт плинності кадрів за аналізований період збільшився на 4.76% і в 2023 році він склав 19.04%, що перевищує значно норму, так як вважається, що нормальна плинність кадрів становить до 10% на рік.

Варто відзначити, що весь відсоток плинності кадрів спостерігається серед обслуговуючого персоналу, а саме серед офіціантів.

Основні причини вибуття працівників пов'язані із системами штрафів, конфліктами з керівництвом, невисокими окладами, відсутністю перспектив зростання та методів стимулювання.

Розглянемо показники ефективності управління персоналом.

Розрахуємо продуктивність праці за формулою 1.1, представленою в першому розділі роботи:

$$П_n = 3217 / 42 = 76,60 \text{ тис. грн/ос.}$$

Розрахуємо вартість одиниці праці ( $B_n$ ) за формулою 1.2, представленою в першому розділі роботи.

$$B_n = 1608 / 42 = 38,29 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо обсяг продукції, що припадає на 1 грн витрат на робочу силу ( $\Phi$ ) за формулами 1.3 та 1.4, представленими в першому розділі роботи.

$$\Phi = 3217 / 1608 = 2$$

$$\Phi = 76,60 / 38,29 = 2$$

Розрахуємо питому витрато-ємність продукції ( $У_p$ ) за формулою 1.5, представленої в першому розділі роботи.

$$У_p = 1608 / 3217 = 0,5$$

Аналіз показників ефективності управління персоналом демонструє позитивні результати. Робота ресторану «Водограй» цілком успішна.

## **Висновки до розділу 2**

За постійної чисельності працівників протягом 2022-2023 рр. темпи зростання товарообігу і темпи зростання вартості основних фондів відображали позитивну динаміку, водночас зі зниженням показників прибутку та фондовіддачі.

Обсяг реалізованої продукції ТОВ «Водограй Тернопіль» у 2023 році збільшився на 546 тис. грн, що становило 20,4% порівняно з 2022 роком. Зростання товарообігу відбулося за рахунок збільшення частки ринку, розширення асортименту, і навіть підвищення культури обслуговування клієнтів з допомогою раціонального використання оновленого устаткування. Аналіз показав, що ТОВ «Водограй Тернопіль» є успішною організацією з високими конкурентними перевагами.

ТОВ «Водограй Тернопіль» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Вона характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу стоїть керівник, який наділений усіма повноваженнями

та контролює підлеглих йому співробітників. Усі управлінські функції зосереджені в руках цього керівника.

Ресторан «Водограй» пропонує понад 100 страв української, баварської, італійської та європейської кухні, а також ділові обіди у будні з 12:00 до 17:00. Заклад має кілька залів на 60, 100, 200 осіб та 2 VIP зали. Ще є мангал, літні альтанки, безкоштовний Wi-Fi, декілька літніх терас. Новинкою закладу є кальян.

Конкурентами ресторану «Водограй» є багато ресторанів міста Тернополя, розташовані поруч з парком «Топільче». Для порівняння наведемо такі з них – ресторани «Ковчег», «Максим» та «День і ніч». Досліджувані ресторани відрізняються один від одного кухнею та рівнем цін. Сполучною ланкою між ними є територіальне розташування та обстановка всередині закладу. Однак, є деякі відмінності за такими критеріями як середня вартість замовлення, якість обслуговування, методи просування продукції. З цих підприємств вирізняється ресторан «Максим» завдяки демократичним цінам, а також значним рекламним акціям в соціальних мережах. Ресторан «Водограй» займає середню позицію у порівнянні з цими конкурентами. Керівництву ресторану слід звернути увагу на рекламну політику та її ефективність. Для підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно розробити заходи щодо просування послуг та впровадження нових додаткових сервісів.

Штат співробітників ресторану «Водограй» налічує 42 особи. Більше 60% працівників ресторану мають вищу освіту та незакінчену вищу. Вища освіта характерна для адміністративно управлінських посад, в той час як середня професійна – для обслуговуючого персоналу. 31% співробітників мають еповну вищу освіту. Кухарі та молодший обслуговуючий персонал мають середню професійну або середню освіту.

Більше 70% персоналу – це люди у віці від 21 до 32 років. Більшість працівників (21%) працюють у ресторані з моменту його відкриття. Керівні посади обіймають чоловіки: директор, менеджер ресторану, шеф-кухар. Загалом у ресторанному закладі працюють 23 жінки та 19 чоловіків, що становить 53% та 46% відповідно.

Більшість зайнятих працівників представляє обслуговуючий персонал, частка якого становить 49%. На управлінський персонал закладу, що складається з директора, менеджерів ресторану припадає 26% від загальної чисельності персоналу закладу. Фахівцями в основному є шеф-кухар, кухарі, кондитери тощо. Їх частка становить 25%. В середньому на одного «менеджера» припадає до 3 підлеглих.

У період з 2022 по 2023 рік кількість найнятого персоналу незначно збільшилася. Кількість звільнених збільшилася в 2 рази. Цьому сприяє неналагоджена мотиваційна політика, що проводиться підприємством.

Коефіцієнт плинності кадрів за аналізований період збільшився на 4,76%, і в 2023 році склав 19,04%, що значно перевищує норму. Вважається, що нормальна плинність кадрів становить до 10% на рік (загальний відсоток плинності кадрів спостерігається серед обслуговуючого персоналу, тобто офіціантів).

Основні причини вибуття працівників пов'язані із системами штрафів, конфліктами з керівництвом, низькими зарплатами, відсутністю перспектив зростання і методів стимулювання.

### РОЗДІЛ 3

## ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «ВОДОГРАЙ»

### 3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом ресторану «Водограй»

У ресторані «Водограй» застосовуються такі види матеріальної мотивації персоналу:

– оплата праці. Оплата праці в ресторані «Водограй» є ключовим мотиваційним стимулом до роботи і відіграє найважливіше значення. Чільне місце займає заробітна плата. Оплата праці працівникам ресторану встановлюється згідно з тарифними ставками та посадовими окладами, що діють на підприємстві, але не нижче встановлених органами державного управління. Для керівників та фахівців використовується система посадових окладів. Посадовий оклад – абсолютний розмір заробітної плати, встановлений відповідно до посади;

– премії. Поточні премії, які нараховуються працівникам за результатами роботи підрозділу, відповідно до особистого внеску кожного працівника.

Негрошові матеріальні стимули – внутрішньо-фірмові пільги:

- знижки на всі страви, що реалізуються у ресторані «Водограй»;
- безкоштовне харчування під час роботи;
- негрошова матеріальна допомога у важких та кризових ситуаціях;
- подарунки до дня народження; привітання співробітників з днем народження, Новим Роком (Різдвом), Пасхою;
- спільне проведення дозвілля, яке організовує керівництво ресторанного закладу, ювілейні урочистості.

З метою дотримання трудової виробничої дисципліни застосовується адміністративна «від'ємна» мотивація у вигляді накладення стягнень,



попереджень, доган, суворих доган, штрафів, звільнення з роботи, оскільки деякі співробітники не виконують вимоги, що пред'являються до їх посадових обов'язків, порушують правила внутрішнього розпорядку. Однак такий вид мотивування створює несприятливий психологічний клімат на підприємстві. Одним із результатів такого мотивування є скорочення чисельності штату працівників, а також зниження ефективності трудової діяльності.

Для того, щоб оцінити загальний ступінь задоволеності персоналу системою матеріального стимулювання, було проведено анкетування працівників ресторану «Водограй». Необхідно було відповісти на 10 питань (Додаток А). Результати анкетування ступеня задоволеності персоналу «Водограй» системою матеріального (морального) стимулювання були вивчені та зведені до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Результати оцінки ступеня задоволеності персоналу системою морального стимулювання у персоналу «Водограй»

№	Зміст питання	Частка задов. відповідей від загальної кількості працівників	Індекс задоволеності	Ступінь задоволеності
1.	Чи задоволені Ви в цілому своїм життям	95%	0,95	Високий
2.	Чи задоволені Ви загалом своєю нинішньою роботою	45%	0,45	Середній
3.	Оцінка впевненості у завтрашньому дні	80%	0,8	Високий
4.	Оцінка стану справ у «Водограй»	90%	0,9	Високий
5.	Оцінка ставлення працівників організації до умов, у яких вони працюють	50%	0,5	Середній
6.	Чи задоволені Ви організацією праці у «Водограй»	40%	0,4	Середній
7.	Чи задоволені організацією відпочинку в «Водограй»	45%	0,45	Середній
8.	Чи задовольняє Вас нинішня продуктивність праці працівників	60%	0,6	Середній
9.	Стан відносин між адміністрацією та працівниками	30%	0,3	Низький

За даними проведеного дослідження визначено ступінь задоволеності системою матеріального стимулювання. За результатами опитування високому рівню задоволеності відповідають 5 параметрів; середньому – 2; низькому – 4.

На підставі проведеного анкетування можна зробити такі висновки: більшість співробітників ресторану «Водограй» вважають, що працюють добре, виконують свої посадові обов'язки правильно та очікують від керівництва справедливої винагороди за результати своєї праці.

Водночас ступінь задоволеності системою винагороди, що існує на підприємстві, дуже низька. Це видно з таблиці 3.2. Багато співробітників не задоволені розмірами одержуваної заробітної плати і вважають винагороду, що отримується, не справедливою по відношенню до результатів праці. Звідси можна дійти невтішного висновку, що система матеріального стимулювання для підприємства оцінюється як незадовільна.

Щоб оцінити мотивацію праці персоналу з позиції неекономічних чинників, було проведено дослідження умов праці та взаємовідносин колективу, і навіть сприйняття працівниками своєї праці. Для вивчення мотивації було проведено анкетування працівників ресторану «Водограй» (Додаток Б). В анкеті були порушені питання морального стимулювання, а саме психологічні, соціальні та моральні якості трудової діяльності персоналу.

Оцінку ступеня задоволеності персоналу системою морального стимулювання було зведено проаналізовано та зведено до таблиці 3.2.

З даних цієї таблиці видно, що є загальна незадоволеність персоналу підприємства різними сторонами їхньої трудової діяльності. За результатами опитування високому ступеню задоволеності відповідають 3 параметри; середньому – 5 параметрів; низькому – 1 параметр.

Таким чином, ступінь задоволеності організацією та умовами праці на підприємстві «Водограй» оцінюється як середній.

Показники ступеню задоволеності говорять про неефективну організацію праці в ресторані «Водограй», неефективну систему морального стимулювання та мотивування праці, необхідність її вдосконалювати (рис. 3.1.).

Таблиця 3.2

Результати оцінки ступеню задоволеності персоналу «Водограй» системою матеріального стимулювання

№	Зміст питання	Частка задов. відповідей від загальної кількості працівників	Індекс задоволеності	Ступінь задоволеності
<b>1. Фактори очікування</b>				
1.1	Чи очікуєте Ви, що ваша успішна робота приведе до бажаного результату?	70%	0,70	Високий
1.2	Чи вважаєте Ви, що отримані результати призведуть до очікуваних винагород за цей результат?	60%	0,6	Середній
1.3	Яку цінність представляє для Вас отримувана винагорода?	80%	0,8	Високий
<b>2. Фактори справедливості</b>				
2.1	Чи відомий Вам розмір винагороди Ваших колег, що отримується ними за роботу, аналогічну Вашій?	45%	0,45	Середній
2.2	Ваша реакція на відомості про більш високу оплату праці за аналогічну роботу у Вашому чи іншому підрозділі?	25%	0,25	Низький
2.3	Як Ви оцінюєте ставлення до себе як до працівника з боку керівництва з одержуваної винагороди?	35%	0,35	Низький
2.4	Яка Ваша комплексна оцінка винагороди, що отримується?	10%	0,1	Низький
<b>3. Фактори моделі Портера-Лоулера</b>				
3.1	Чи вважаєте Ви, що витрачені Вами зусилля на виконання роботи високі?	100%	1	Високий
3.2	Чи вважаєте Ви себе хорошим фахівцем у своїй галузі?	90%	0,9	Високий
3.3	Як Ви оцінюєте свою роль у процесі колективної праці?	80%	0,8	Високий
3.4	Чи впевнені Ви в тому, що одержуване Вами винагорода справедлива стосовно результатів Вашої праці?	40%	0,4	Низький

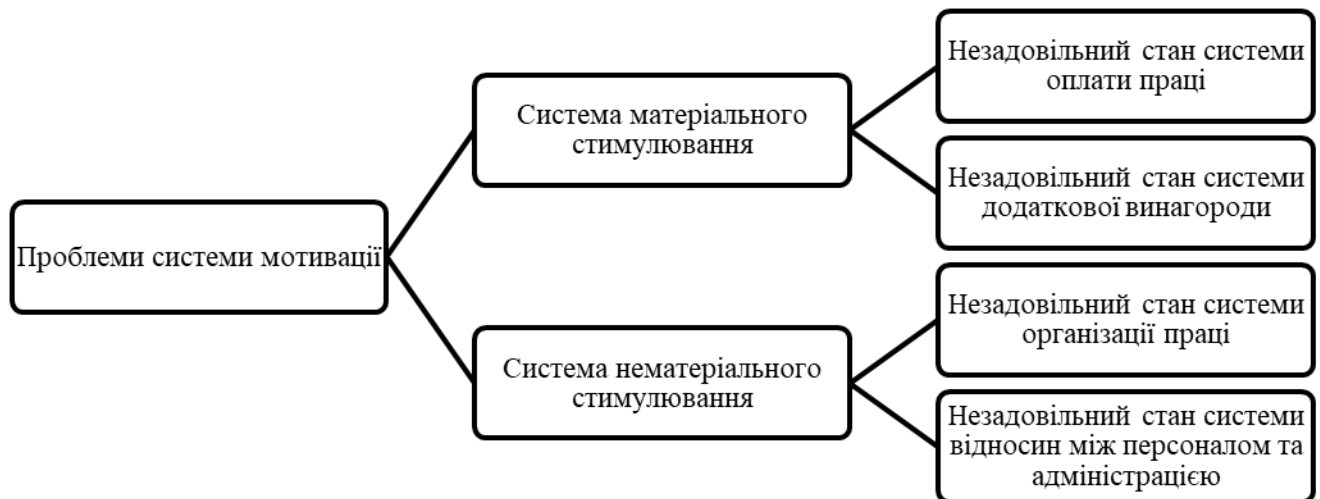


Рисунок 3.1. Дерево проблем системи мотивації «Водограй»

За даними аналізу існуючої системи управління персоналом ресторану «Водограй» було виявлено такі проблеми:

- 1) слабо розвинене матеріальне стимулювання праці:
  - відсутність досконалої системи заохочень, преміювань, бонусів;
  - система матеріального стимулювання не сприяє розвитку персоналу і як наслідок зазначених проблем спостерігається плинність кадрів;
- 2) не приділяється увага системі нематеріальної мотивації персоналу:
  - неефективна система морального стимулювання та мотивування праці;
  - напружений психологічний клімат в організації, зумовлений такими причинами: немає довірчого ставлення до працівників з боку керівництва, не проводиться систематична робота зі зміцнення корпоративної культури; інтереси лінійного персоналу не беруться до уваги; насадження в організації порядків і правил, що відображають цінності, установки, пріоритети вищого керівництва; склалася практика управління, орієнтована більше на контроль та підтримання дисципліни, ніж на формування зацікавленого ставлення до справи;
- 3) відсутність програми навчання персоналу з метою усунення помилок у його роботі;

4) немає чітко розробленої програми адаптації нових співробітників ресторану.

Для вдосконалення системи управління персоналом ресторану «Водограй» рекомендується провести наступні заходи:

1) розробити програму додаткового навчання персоналу (тренінги);  
 2) розробити нову систему матеріального стимулювання з метою підвищення зацікавленості працівників у отриманні найбільшого результату діяльності:

- система заохочень працівників;
- лояльна система стягнень;
- розробка розгалуженої платіжної матриці бонусів;
- відсоток від продажів;
- розробка та запровадження нової системи преміювання;
- премія за професіоналізм;
- премія за вислугу років;

3) удосконалювати систему нематеріального стимулювання персоналу:

- нагорода найкращому працівникові місяця (найкращому офіціанту);
- дошка пошани;
- заохочення та стимулювання інноваційних пропозицій персоналу;
- зустрічі директора чи менеджера з персоналом;
- щомісячне опитування персоналу;

4) удосконалювати програми орієнтації та адаптації нового співробітника.

План запропонованих нами заходів наведено в таблиці 3.3.

Організація навчання дасть персоналу нові знання та вміння, можливість кар'єрного зростання, визнання з боку керівництва, можливість зміни посади всередині організації (на цікавішу для працівника). Ці фактори позитивно вплинуть на мотивацію співробітників працювати саме в цьому закладі.

Отже, успіх бізнесу – це сукупність ентузіазму, мотивації та заохочення серед працівників ресторанного закладу. Коли працівники мотивовані працювати в команді, вони почувуються незалежними й стають продуктивнішими.

Таблиця 3.3

## План запропонованих заходів для ресторану «Водограй»

Заходи	Термін виконання	Відповідальний за виконання
Розробка програми матеріального стимулювання персоналу	01.01.2024	Відділ кадрів
Розробка програми матеріального стимулювання персоналу	03.01.2024	Відділ кадрів
Розробка програми адаптації персоналу	05.01.2024	Відділ кадрів
Проведення анкетування для визначення рівня освіти персоналу	07.01.2024	Директор
Аналіз анкет	07.01.2019	Директор
Виявлення групи, яка потребує навчання	15.01.2024	Директор
Затвердження кількості персоналу, що навчається	15.01.2024	Заступник директора
Затвердження бюджету коштів на здійснення заходів	22.01.2024	Заступник директора
Аналіз компаній, що надають послуги освіти	15.01.2024	Заступник директора
Затвердження компанії, яка надає освітні послуги	20.01.2024	Заступник директора
Укладання договору з компанією з бізнес-освіти	29.01.2024	Заступник директора
Складання та затвердження графіка занять всередині організації	29.01.2024	Заступник директора
Узгодження графіку занять з компанією, яка надає освітні послуги	29.01.2024	Директор
Оснащення кабінету необхідною технікою для проведення	29.01.2024	Заступник директора

Внесення в діяльність ресторану «Водограй» сформульованих вище пропозицій дозволить повніше забезпечити ефективність його роботи, підвищити мотивацію працівників ресторану.

### **3.2. Аналіз витрат та очікуваних результатів від удосконалення системи управління персоналом ресторану «Водограй»**

Визначимо бюджет, який потрібний для реалізації запропонованих заходів докладніше. Бюджет розробки програми додаткового навчання представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Витрати на розробку програми навчання для персоналу ресторану «Водограй»

Статті бюджету	Ціна, грн	Кількість	Вартість, грн
Заробітна плата тренера	20000	1 особа	20000
Страхові внески:			
– у ПФУ	4400	1 особа	
– у ФССУ	580		
– у ФОМС	1020		
Розробка програми тренінгу	20000	1 шт.	20000
Роздатковий матеріал	210	24 шт.	5040
Разом:	-	--	51040

При плануванні заходів необхідно враховувати, що організація зобов'язана сплачувати страхові внески з тих виплат, які здійснює своїм співробітникам як заробітну плату: до Пенсійного Фонду України (ПФУ), Фонду соціального страхування України (ФССУ), Фонду обов'язкового медичного страхування (ФОМС). Розмір страхових внесків встановлено у таких нормативно-правових (законодавчих) документах: ст. 1 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування»; Закон України від 08.07.2010 р. № 2464-V «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування»; Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне медичне страхування» [49].

Повна ціна внутрішньо-фірмового навчання складе 51040 грн. Для одного учасника вартість внутрішньо-фірмового навчання становитиме 2127 грн.

Порівнюємо співвідношення витрат за зовнішнє і внутрішнє навчання. Тобто, скільки ми витратили б грошей на зовнішній тренінг, і скільки буде коштує внутрішньо-фірмовий тренінг. За даними сайту «Ресторанні проекти асоціації шеф-кухарів України» вартість зовнішнього навчання програма «Тренінг для обслуговуючого персоналу» коштує 9500 грн на одну особу і проводиться тільки в навчальних центрах навчальної компанії. Тобто ефективність проведення внутрішньо-фірмового тренінгу порівняно із зовнішнім буде оцінюється так:  $9500 / 2127 = 4,47$ . Як бачимо, внутрішньо-фірмовий тренінг вигідніший або ефективніший за зовнішній майже у 5 (4,47) разів.

Розглянемо витрати використання нової системи матеріального стимулювання праці представлені (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження нової системи матеріального стимулювання праці  
в ресторані «Водограй»

Захід	Виконавець	Сума, грн
Документаційне забезпечення системи матеріального стимулювання		500,0
Страхові внески:	Фахівець кадрового центру	
– у ПФУ		110,0
– у ФССУ		25,5
– у ФОМС		14,5
Розробка та затвердження локальної документації по системі матеріального стимулювання		150,0
Страхові внески:	Бухгалтер	
– у ПФУ		33,0
– у ФССУ		7,65
– у ФОМС		4,35
Модифікація АСОІ бухгалтера		250,0
Страхові внески:	Системний технік (1С)	
– у ПФУ		55,0
– у ФССУ		12,75
– у ФОМС		7,25
Заохочення співробітників ресторану		6600,0
Страхові внески:	Бухгалтер	
– у ПФУ		1452,0
– у ФССУ		336,60
– у ФОМС		191,40
Премія за професіоналізм		5600,0
Страхові внески:	Бухгалтер	
– у ПФУ		1232,0
– у ФССУ		285,60
– у ФОМС		162,40
Премія за стаж роботи		540,0
Страхові внески:	Бухгалтер	
– у ПФУ		118,80
– у ФССУ		27,54
– у ФОМС		15,66
Разом:		17732

Оскільки систему матеріального стимулювання планується запроваджувати для ресторану «Водограй» після навчання персоналу, дані про преміювання в таблиці наведено за чотири місяці (лютий-травень). Розрахуємо суму заохочень співробітників ресторану, виходячи із їхньої середньої заробітної плати.



Виконавши всі підстави для заохочення, окремі категорії працівників можуть отримати максимальну премію 30%.

Виконання плану «середній чек» поширюється на категорії співробітників офіціант і бармен (13 осіб), розмір максимальної премії всіх співробітників становитиме 26000 грн ( $10000 \times 0,05 \times 13 \times 4 = 26000$  грн). Виконання плану «новинки меню» поширюється на усіх співробітників зали, кухарів і барменів (28 осіб, ініціативна група 20% (6 осіб)) розмір максимальної премії всіх співробітників становитиме 12000 грн ( $10000 \times 0,10 \times 6 = 6000$  грн). Найкращий результат роботи за місяць, 1 співробітник, розмір максимальної премії на всіх співробітників складе 2000 грн. Максимальний обсяг премії за професіоналізм становить 10% і виплачується щорічно за підсумками атестації співробітникам залу, кухарам та барменам.

Система заохочення працівників представлена у пункті 3.3 даного розділу. Дані в таблиці наведені з огляду на те, що всі співробітники будуть премійовані в повному обсязі. Витрати на вдосконалення програми орієнтації та адаптації персоналу представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на вдосконалення програми орієнтації та адаптації персоналу  
ресторану «Водограй»

Заходи	Сума, грн
Вдосконалення системи наставництва	Доплата за наставництво складає 150 грн. за одного нового співробітника, який прибув. Термін наставництва 1 місяць. З огляду на те, що на рік буде набрано 6 осіб: $150 \times 6 = 900$ грн. Страхові внески: - у ПФУ: 198 грн; - у ФСС: 45,9 грн; - у ФОМС: 26,1 грн.
Розробка та затвердження локальної документації програми адаптації персоналу	200
Разом:	1370

Нова система наставництва націлена на більш уважне ставлення до «новачка», тому фактична оплата буде вищою.

Загальна сума всіх витрат на вдосконалення системи управління персоналом представлена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Загальна сума всіх витрат на вдосконалення системи управління персоналом ресторану «Водограй»

Заходи	Витрати, грн
Програма мотивації персоналу	17732
Програма додаткового навчання персоналу (тренінги)	51040
Удосконалення системи адаптації	1370
Разом:	70142

Проведення кадрової роботи з використанням семінарів та тренінгів навчання в ресторані «Водограй» забезпечується зростанням продуктивності праці мінімум на 15%, скороченням витрат на підбір персоналу на 50%, а також зниженням плинності кадрів на 50%.

Розрахуємо економічний ефект від запропонованих заходів. Витрати реалізації заходів у ресторані «Водограй» становитимуть 70,142 тис. грн. Виторг підприємства за 2023 р. склав 615 тис. грн. У планах підприємства збільшити виторг за рахунок впровадження рекомендацій за песимістичного прогнозу на 3%, за оптимістичного прогнозу на 10%.

Для розрахунку скористаємося формулою 3.1:

$$E_e = \frac{P}{B} \quad 3.1$$

де  $E_e$  – економічний ефект від реалізації проекту;  $P$  – економічний ефект від проекту;  $B$  – витрати, пов'язані з впровадженням проекту.

Таким чином:

1. При песимістичному прогнозі

$$E_{e_{пес}} = \frac{615 \times (1 + 0.03)}{70.142} = \frac{633.45}{70.142} = 9.034$$

2. При оптимістичному прогнозі:

$$Ee_{opt} = \frac{615 \times (1 + 0.10)}{70.142} = \frac{676.5}{70.142} = 9.638$$

Отже, економічний ефект від реалізації проєкту за песимістичного прогнозу складе 9.034 тис. грн, а за оптимістичного – 9.638 тис. грн.

Розглянемо, як запропоновані заходи вплинуть на основні економічні показники господарську діяльність (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Зміна основних економічних показників господарської діяльності ресторану  
«Водограй»

Показники	2022 рік	2023 рік	Прогноз песимістичний	Прогноз оптимістичний	Середнє значення
Валовий дохід, тис. грн	596	615	677	634	655
Витрати, тис. грн	523	558	582	582	582
Прибуток, тис. грн	73	57	95	52	73

Оцінка запропонованих нами заходів дозволила дійти висновку про реальність їх застосування. Таким чином, запропоновані заходи дозволять скоротити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та ефективність системи управління персоналом.

### 3.3. Заходи в контексті упровадження системи управління персоналом у діяльність ресторану «Водограй»

Враховуючи специфіку ресторану та можливість внутрішнього навчання розроблено *зразкову програму навчання персоналу ресторану «Водограй»*.

Навчання складається з 5 етапів:

1) розминка. Будь-яка якісно написана програма тренувань починається з розминки, що є короткою вправою, яка дозволить кожному учаснику бути активним і спрямованим на управління групою динамікою. Розминка, як і всі

вправи тренінгу, може бути руховою, письмовою та усною. Тривалість розминки становить 10 хвилин;

2) міні-лекція. Подання нової інформації для учасників тренінгу часто свідомо обмежене в часі. Це майже завжди виконується після розминки або мозкового штурму перед тренуванням або діловою грою;

3) тематичні вправи для відпрацювання одного елемента певної навички. У вправах беруть участь співробітники, порядок виконання завдання визначається випадковим чином з допомогою предмета, що передається від одного учасника до іншого. Вправу пояснюють інструкцією, що описує завдання, і часто закінчується невеликою дискусією тривалістю 3-4 хвилини;

4) мозковий штурм – це метафорична гра, групове обговорення дозволяє виробити комплекс елементів. Він використовується для збору думок учасників, але певне питання є своєрідним груповим обговоренням. Наприкінці тренер підбиває підсумки, акцентуючи увагу аудиторії на найважливіші аспекти обговорення. Тривалість виступу кожного учасника складає до 2 хвилин, резюме тренера до 5 хвилин;

5) ділова гра. Розвиток навичок, набутих у процесі навчання, зазвичай завершується певною темою. Під час гри учасники усвідомлюють важливі закони та правила, які призводять до переоцінки досвіду, звичної ролі, формування нових установок, дій, тобто нової поведінки.

*Система матеріального стимулювання працівників ресторану.* Для прямого співробітника ресторану – офіціанта, бармена – на відміну від технічного персоналу сама заробітна плата не є мотиваційним фактором. Вони зацікавлені не лише в отриманні чистої зарплати, а й в нарахуванні премій чи бонусів. Тому слід їх мотивувати до прямих продажів.

#### 1. Система заохочень.

Премія офіціанту за виконання плану за певними показниками: «середній чек» та «нове меню».

Так як не завжди можна визначити тип новинки на рік уперед, досить просто визначити таку цифру і спланувати її на певний період.

Результат роботи протягом місяця визначається за такими показниками якості обслуговування, як прострочення, скарги клієнтів, подяка клієнтів.

Система стимулювання працівників ресторану «Водограй» представлена таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

## Система заохочень співробітників ресторану «Водограй»

Підстави для заохочення	Розмір премії
Виконання плану «середній чек»	5%
Виконання плану «новинки меню»	10%
Найкращий результат роботи за місяць	15%

Ресторан «Водограй» орієнтований на безперервний професійний розвиток та вдосконалення рівня персоналу, тому є сенс запровадити премію за професіоналізм. Ця нагорода може бути призначена за наслідками атестації персоналу.

Оцінка проводиться щорічно відповідно до компетенцій – групою взаємопов'язаних професійно значущих якостей. У таблиці 3.10 наведена платіжна матриця, що пов'язує середній бал, що отримується на атестації, з відсотком премії. Бали розраховуються за таким алгоритмом: для кожної спеціалізації формується профіль компетенцій, а також максимально необхідний рівень вираженості даних параметрів. Потім розраховується середній бал кожного з рівнів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

## Премія за професіоналізм для персоналу ресторану «Водограй»

Співробітник	Премія				Середній бал, отриманий на атестації (атестація за 4-бальною шкалою: від 0 до 3)
	0%	3%	5%	10%	
Бармен	0,44	0,82	1,2	1,6	
Офіціант	1,27	1,51	1,75	2	
Кухар	1,55	1,84	2,13	2,44	
Менеджер залу	1,55	1,84	2,13	2,44	

Премія за безперервний робочий стаж є поширеним способом мотивації персоналу (табл. 3.11). Система преміювання буде побудована таким чином, що співробітник зможе з перших років роботи нарощувати відсоток преміювання. Разом з тим, що у перші кілька років працівник приносить максимум нових ідей, і це мотивуватиме його активно розвиватися на новому місці. Варто враховувати, що працівник, який пропрацював на одному місці менше 5 років, ще не «обріс» неформальними відносинами з колегами і досить легко може поміняти місце роботи за вигіднішою пропозицією. Після 5 років роботи співробітнику складніше вийти із зони комфорту, його вміння та здібності більш пристосовані до конкретного місця роботи, що довше він працює на ньому. Такий співробітник присвятив багато сил розвитку та процвітанню організації, тож через 5 років служби надбавка знижує темпи зростання, але є досить високою.

Таблиця 3.11

## Премія за стаж роботи для персоналу ресторану «Водограй»

Робота в ресторані, повних років	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 і >
Премія, %	3	7	10	13	15	17	19	21	23	25

*Програма орієнтації та адаптації персоналу.* Для кожного нового найнятого співробітника кадрова служба ресторану складає план навчання, що відображає знання, навички та вміння, які працівник має набути до кінця навчання. Однак ми пропонуємо поширити цей план навчання на так звану програму орієнтації та адаптації працівників.

Виділимо головні цілі програми адаптації співробітників ресторану:

- 1) прискорення процесу вступу нового співробітника на посаду;
- 2) досягнення необхідної ефективності у найкоротші терміни;
- 3) зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних із розробкою функціональних обов'язків;
- 4) зниження рівня плинності кадрів:

- зменшення кількості працівників, які не пройшли випробувальний термін;
- зменшення кількості працівників, що залишили організацію в перший рік роботи;

- мінімізація витрат на пошук нових співробітників.

5) економія часу керівника та рядових співробітників. Співробітник, який недостатньо адаптований до роботи в організації, потребує набагато більше часу, щоб допомогти в процесі виконання своїх обов'язків;

б) формування позитивного іміджу ресторану серед працівників;

7) створення кадрового резерву;

Можна зробити висновок, що всі запропоновані нами заходи орієнтовані на якісну роботу з персоналом ресторану та призведуть до підвищення продуктивності праці, сприятимуть психологічному клімату серед працівників, покращать адаптацію нових співробітників у колективі.

Однак необхідно проводити заходи щодо активізації персоналу ресторану «Водограй», його мотивації до праці, оскільки спостерігається малопомітний інтерес кожного працівника до спільної справи підприємства. Організації необхідно провести атестацію персоналу, визначити рівень працівників відносно посади, визначити резерв закладу за здатністю працівників поєднувати посади. Також нова система мотивації співробітників дасть їм можливість реалізовуватись у робочому процесі.

Для ефективного управління персоналом ресторан «Водограй» потребує цілісної системи роботи з кадрами, яка дозволить керувати з моменту працевлаштування до завершення кар'єри. Ефективність цієї зміни багато в чому залежить від правильності її здійснення. У результаті вдосконалена система стимулювання персоналу може вивести ресторан на новий рівень діяльності.

Як результат розроблених нами рекомендацій, наведемо наслідки реалізації заходів, котрі проявляться як у економічній, так і в соціальній сферах:

- зниження плинності кадрів (збільшення рівня стабільності в колективі, утримання цінних кадрів, підвищення мотивації персоналу (як наслідок – поліпшення виконання роботи, ефективніша взаємодія персоналу тощо));

- спонукання персоналу до навчання шляхом створення сприятливих умов (як наслідок – підвищення кваліфікації та конкурентоспроможності персоналу);
- закріплення позитивного іміджу ресторану як партнера.

### **Висновки до розділу 3**

У ресторані «Водограй» застосовуються такі види матеріальної мотивації персоналу: оплата праці, премії.

Не грошові матеріальні стимули – внутрішньо-фірмові пільги: знижки на всі страви, що реалізуються у ресторані «Водограй»; безкоштовне харчування під час роботи; не грошова матеріальна допомога у важких та кризових ситуаціях; подарунки до дня народження; привітання співробітників зі святами; спільне проведення дозвілля, яке організовує керівництво організації.

З метою дотримання трудової виробничої дисципліни застосовується адміністративна «від'ємна» мотивація у вигляді накладення стягнень – такий вид мотивування створює несприятливий психологічний клімат організації (скорочення чисельності штату співробітників, а також зниження ефективності трудової діяльності).

Для того, щоб оцінити загальний ступінь задоволеності персоналу системою матеріального стимулювання, було проведено анкетування співробітників ресторану «Водограй». Необхідно було відповісти на 10 питань. На підставі проведеного анкетування можна зробити такі висновки: більшість співробітників ресторану «Водограй» вважають, що працюють добре, виконують свої посадові обов'язки правильно та очікують від керівництва справедливої винагороди за результати своєї праці.

Водночас ступінь задоволеності системою винагороди, що існує на підприємстві, дуже низька. Багато співробітників не задоволені розмірами одержуваної заробітної плати і вважають винагороду, що отримується, не справедливою по відношенню до результатів праці. Звідси можна дійти



невтішного висновку, що система матеріального стимулювання для підприємства оцінюється як незадовільна.

Для вивчення мотивації було проведено анкетування працівників ресторану «Водограй». загальна незадоволеність персоналу підприємства різними сторонами їхньої трудової діяльності. За результатами опитування високому ступеню задоволеності відповідають 3 параметри; середньому – 5 параметрів; низькому – 1 параметр. Таким чином, ступінь задоволеності організацією та умовами праці на підприємстві «Водограй» оцінюється як середній.

Показники ступеню задоволеності говорять про неефективну організацію праці в ресторані «Водограй», неефективну систему морального стимулювання та мотивування праці, необхідність її вдосконалювати.

Для вдосконалення системи управління персоналом ресторану «Водограй» рекомендується провести наступні заходи: розробити програму додаткового навчання персоналу (тренінги); розробити нову систему матеріального стимулювання з метою підвищення зацікавленості працівників у отриманні найбільшого результату діяльності; удосконалювати систему нематеріального стимулювання персоналу; удосконалювати програми орієнтації та адаптації нового співробітника.

Організація навчання дасть персоналу нові знання та вміння, можливість кар'єрного зростання, визнання з боку керівництва, можливість зміни посади всередині організації (на цікавішу для працівника). Ці фактори позитивно вплинуть на мотивацію співробітників працювати саме у цій організації.

Визначено бюджет, який потрібний для реалізації запропонованих заходів. Повна ціна внутрішньо-фірмового навчання складе 51040 грн. Для одного учасника вартість внутрішньо-фірмового навчання становитиме 2127 грн. Ефективність проведення внутрішньо-фірмового тренінгу порівняно із зовнішнім буде оцінюється так:  $9500 / 2127 = 4,47$ . Як бачимо, внутрішньо-фірмовий тренінг вигідніший або ефективніший за зовнішній майже у 5 (4,47) разів.

Розраховано витрати на вдосконалення програми орієнтації та адаптації персоналу. Нова система наставництва націлена на більш уважне ставлення до

«новачка», тому фактична оплата буде вищою. Проведення кадрової роботи з використанням семінарів та тренінгів навчання в ресторані «Водограй» забезпечується зростанням продуктивності праці мінімум на 15%, скороченням витрат на підбір персоналу на 50%, а також зниженням плинності кадрів на 50%.

Розраховано економічний ефект від запропонованих заходів. Витрати реалізації заходів у ресторані «Водограй» становитимуть 70,142 тис. грн. Виторг підприємства за 2023 р. склав 615 тис. грн. У планах підприємства збільшити виторг за рахунок впровадження рекомендацій за песимістичного прогнозу на 3%, за оптимістичного прогнозу на 10%. Економічний ефект від реалізації проєкту за песимістичного прогнозу складе 9.034 тис. грн, а за оптимістичного – 9.638 тис. грн.

Всі запропоновані нами заходи орієнтовані на якісну роботу з персоналом ресторану та призведуть до підвищення продуктивності праці, сприятимуть психологічному клімату серед працівників, покращать адаптацію нових співробітників у колективі.

Організації необхідно провести атестацію персоналу, визначити рівень працівників відносно посади, визначити резерв закладу за здатністю працівників поєднувати посади. Також нова система мотивації співробітників дасть їм можливість реалізовуватись у робочому процесі.

Як результат розроблених нами рекомендацій, наведемо наслідки реалізації заходів, котрі проявляться як у економічній, так і в соціальній сферах: зниження плинності кадрів (збільшення рівня стабільності в колективі, утримання цінних кадрів, підвищення мотивації персоналу (як наслідок – поліпшення виконання роботи, ефективніша взаємодія персоналу тощо); спонукання персоналу до навчання шляхом створення сприятливих умов (як наслідок – підвищення кваліфікації та конкурентоспроможності персоналу); закріплення позитивного іміджу ресторану як партнера.

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1. Організація безпеки на ресторанному підприємстві під час воєнного стану

Організація безпеки на ресторанному підприємстві під час воєнного стану має ключове значення з кількох причин.

Отже, це є критично важливим з таких причин [50]:

- захист життя та здоров'я громадян;
- збереження майна та інфраструктури;
- забезпечення безперервності бізнесу;
- моральна підтримка та стабільність;
- психологічна підтримка персоналу та клієнтів;
- забезпечення інформаційної безпеки;
- фінансова стабільність;
- взаємодія з місцевою владою та службами екстреного реагування.

Перш за все, це забезпечує захист життя та здоров'я персоналу та клієнтів. Надзвичайні ситуації можуть виникнути будь-якої миті, і готовність до них, наявність планів дій та засобів індивідуального захисту допомагають зменшити ризики травм та смертельних випадків [51; 52].

Також важливо зберегти майно та інфраструктуру підприємства. Під час воєнного стану будівлі, обладнання та запаси можуть бути під загрозою, тому заходи для посилення конструкцій, встановлення броньованих дверей та вікон, а також системи контролю доступу допомагають мінімізувати матеріальні втрати.

Забезпечення безперервності бізнесу є ще однією важливою причиною. Підтримання роботи ресторану дозволяє зберегти робочі місця та забезпечити життєдіяльність громади. Організація запасів, альтернативні маршрути постачання та резервні джерела живлення допомагають уникнути зупинки роботи

підприємства. Моральна підтримка та створення відчуття стабільності є важливими в умовах підвищеного стресу та нестабільності. Працюючий ресторан може стати своєрідним оазисом «нормальності» для громади [53, с. 107-109].

Психологічна підтримка персоналу та клієнтів є ще одним важливим аспектом. Наявність планів дій та підготовлених заходів безпеки знижує рівень тривоги серед усіх присутніх. Організація психологічної допомоги допомагає справлятися зі стресом та панікою.

Забезпечення інформаційної безпеки також відіграє важливу роль. Під час воєнного стану важливо захистити інформаційні системи та дані від можливих кібератак, що допомагає запобігти втраті важливої інформації та підтримувати оперативну діяльність [54, с. 387-392].

Фінансова стабільність ресторану залежить від наявності страхових полісів та фінансових резервів, які дозволяють зменшити фінансові ризики, пов'язані з пошкодженням майна або перериванням діяльності. Взаємодія з місцевою владою та службами екстреного реагування є критичною для швидкого та ефективного реагування на надзвичайні ситуації. Налагоджені контакти з цими органами дозволяють координувати дії для забезпечення безпеки [55].

Організація безпеки під час воєнного стану є комплексним заходом, що охоплює різні аспекти діяльності ресторанного підприємства, забезпечуючи захист, стабільність та ефективну роботу в умовах підвищеної небезпеки.

#### **4.2. Нормативно-правова база для організації безпеки на ресторанному підприємстві під час воєнного стану**

Нормативно-правова база для організації безпеки на підприємстві ресторанного господарства під час воєнного стану включає низку законів та постанов, які конкретно регулюють відповідні заходи.

1. Конституція України. Розділ 1. Стаття 3: «Людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю» [56];

2. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» Стаття 15: «Обов'язки підприємств, установ і організацій у зв'язку із введенням воєнного стану включають забезпечення виконання заходів правового режиму воєнного стану та умов для ефективного функціонування господарської діяльності» [57];

3. Закон України «Про охорону праці» Стаття 13: «Обов'язки роботодавця щодо забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці» Стаття 21: «Зобов'язання щодо підготовки працівників до дій в умовах надзвичайних ситуацій» [58];

4. Закон України «Про основи національної безпеки України» Стаття 7: «Національна безпека України забезпечується, зокрема, шляхом захисту економічної, інформаційної, екологічної безпеки та безпеки у надзвичайних ситуаціях» [59];

5. Кодекс цивільного захисту України: Стаття 20 «Обов'язки підприємств, установ і організацій у сфері цивільного захисту» [60]; Стаття 21 «Планування заходів цивільного захисту на підприємствах» [61];

6. Постанова Кабінету Міністрів України № 76 від 27.01.2023 «Про затвердження Положення про організацію охорони громадського порядку і забезпечення громадської безпеки під час проведення воєнного стану» Пункт 7: «Органи виконавчої влади, підприємства, установи і організації забезпечують реалізацію заходів охорони громадського порядку та громадської безпеки» [62];

7. Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 173 від 19.07.1995 «Про затвердження Санітарних правил і норм» Пункт 3.3: «Забезпечення виконання санітарно-гігієнічних вимог в умовах надзвичайних ситуацій» [63];

8. Локальні нормативні акти підприємства. Включають внутрішні положення, розроблені на основі вищезгаданих законів та постанов, що регламентують заходи безпеки на конкретному підприємстві.

Ці нормативні акти формують правову основу для організації безпеки на ресторанному підприємстві під час воєнного стану, забезпечуючи захист життя та здоров'я людей, збереження майна та безперебійну роботу підприємства.

### **4.3. Комплекс заходів, спрямованих на захист персоналу, клієнтів та майна ресторану під час воєнного стану**

Організація безпеки на ресторанному підприємстві під час воєнного стану включає комплекс заходів, спрямованих на захист персоналу, клієнтів та майна від можливих загроз та включає ключові аспекти для забезпечення захисту та безперебійної роботи закладу [64, с. 77-82]:

– план дій при надзвичайних ситуаціях. Детальний план дій при надзвичайних ситуаціях включає інструкції для всіх співробітників щодо дій у разі бомбардування, пожежі та евакуації. Визначення відповідальних осіб за кожен аспект безпеки дозволяє координувати дії персоналу ефективно;

– навчання персоналу. Регулярне навчання з надання першої медичної допомоги, а також інструктажі з використання засобів індивідуального захисту, таких як маски, каски, та жилети. Впровадження політики безпеки забезпечує розуміння працівниками їхніх обов'язків та процедур у випадку надзвичайних ситуацій;

– система сповіщення та зв'язку. Встановлення сучасних систем сповіщення про небезпеку, включаючи сигналізацію та гучномовці, забезпечує швидке інформування всіх присутніх про загрозу. Наявність резервних каналів зв'язку дозволяє підтримувати комунікацію у випадку виходу з ладу основних систем.

– підготовка запасів та ресурсів. Створення резервних запасів продуктів харчування, води та інших необхідних матеріалів для забезпечення безперебійної роботи підприємства у випадку блокади чи перебоїв з постачанням. Наявність генераторів та інших джерел резервного живлення для забезпечення автономної роботи у разі відключення електроенергії;

– засоби захисту та укриття. Наявність обладнаного укриття або захищених приміщень для тимчасового перебування під час небезпеки. Укриття мають бути забезпечені запасами води, їжі та медикаментів на випадок тривалого перебування;

– контроль доступу та охорона. Система контролю доступу до приміщень ресторану включає використання електронних замків, відео-спостереження та охоронної сигналізації. Співпраця з охоронними структурами для забезпечення фізичної присутності охоронців під час підвищеного рівня загрози;

– інженерні та технічні заходи. Посилення конструкцій будівлі для забезпечення додаткового захисту від можливих пошкоджень. Встановлення броньованих дверей та вікон для захисту від уламків і вибухів;

– медичне забезпечення. Наявність медичних аптечок з необхідним набором медикаментів та засобів для надання першої допомоги. Підготовка окремого приміщення для надання медичної допомоги у разі поранень чи інших надзвичайних ситуацій;

– психологічна підтримка. Організація психологічної допомоги для співробітників та клієнтів, які можуть зазнавати стресу або паніки. Наявність контактів спеціалістів-психологів для швидкої консультації та підтримки;

– комунікаційна стратегія. Розробка плану внутрішньої та зовнішньої комунікації під час кризових ситуацій. Забезпечення наявності резервних каналів зв'язку, таких як радіозв'язок або супутниковий зв'язок, для підтримки постійного контакту з екстреними службами та постачальниками;

– логістика та постачання. Розробка альтернативних маршрутів та методів доставки продуктів та матеріалів у випадку блокування основних шляхів. Співпраця з місцевими постачальниками для забезпечення наявності необхідних ресурсів у критичні моменти;

– евакуаційні заходи. Наявність чітких евакуаційних планів для всіх зон ресторану, з врахуванням особливостей будівлі та можливих маршрутів відходу. Регулярні тренування з евакуації для персоналу та інформування клієнтів про місце розташування евакуаційних виходів;

– фінансові резерви та страхування. Наявність фінансових резервів для покриття непередбачених витрат, пов'язаних з кризовими ситуаціями. Оформлення страхових полісів на майно, бізнес-перерву та відповідальність перед третіми особами для зменшення фінансових ризиків;

– інформаційна безпека. Забезпечення захисту інформаційних систем та даних від можливих кібератак. Впровадження резервного копіювання важливої інформації та використання сучасних засобів кібербезпеки;

– співпраця з місцевою владою та громадою. Налагодження контактів з місцевими органами влади, службами екстреного реагування та іншими підприємствами для координації дій під час надзвичайних ситуацій. Участь у місцевих програмах безпеки та взаємодопомоги.

Ці додаткові аспекти допомагають забезпечити всебічний захист ресторанного підприємства під час воєнного стану, підтримуючи безпеку та стабільність роботи, мінімізувати ризики та забезпечити захист для всіх присутніх.

При оголошенні повітряної тривоги в ресторані необхідно негайно інформувати персонал та клієнтів за допомогою системи гучного зв'язку, сигналів або іншого доступного способу. Важливо використовувати чіткі та зрозумілі повідомлення, такі як: «Увага! Оголошено повітряну тривогу. Пройдіть до укриття!» Персонал та клієнти повинні бути спрямовані до найближчих шляхів до укриття або безпечних зон, для чого мають бути забезпечені добре видимі вказівники та плани евакуації. Евакуацію слід організувати відповідно до заздалегідь розробленого плану, призначивши відповідальних осіб з числа персоналу для координації евакуації та допомоги клієнтам.

Відповідальні особи повинні перевірити всі приміщення ресторану, включаючи туалети та службові приміщення, щоб упевнитися, що всі люди евакуйовані. Необхідно вимкнути всі електричні прилади та закрити газові вентиля, якщо це можливо та безпечно. Укриття або безпечні зони повинні бути підготовлені до прийому людей, забезпечені запасами води, медикаментів, ліхтариків та інших необхідних речей. Відповідальні особи мають перевірити стан укриття перед евакуацією та повідомити про будь-які проблеми.

Для підтримання порядку в укритті слід призначити відповідальних осіб, які допомагатимуть у разі необхідності. Важливо зберігати спокій та підтримувати психологічну підтримку клієнтів та персоналу. Відповідальні особи повинні



слідкувати за офіційними повідомленнями та передавати їх клієнтам та персоналу, використовуючи радіоприймачі, мобільні додатки або інші засоби зв'язку для отримання актуальної інформації.

Після офіційного повідомлення про завершення повітряної тривоги відповідальні особи повинні проінформувати персонал та клієнтів про можливість повернення до приміщень ресторану. Перш ніж відновити роботу ресторану, необхідно провести перевірку стану приміщень, забезпечити безпеку та відновлення нормального режиму роботи. Керівник ресторану відповідає за загальну координацію та контроль за виконанням плану дій, а також за призначення відповідальних осіб та їх інструктаж. Менеджер зміни організовує та координує евакуацію, інформує персонал та клієнтів про тривогу та дії. Персонал на касі інформує клієнтів на вході та виході та забезпечує безперешкодний прохід до укриття. Офіціанти та інший обслуговуючий персонал допомагають клієнтам під час евакуації та перевіряють приміщення на наявність людей. Кухонний персонал вимикає електричні та газові прилади та приєднується до евакуації після завершення своїх дій.

План дій при оголошенні повітряної тривоги в ресторані повинен бути детально розроблений та включати конкретні кроки для забезпечення безпеки персоналу та клієнтів [65, с. 25-33]:

– негайне інформування. Оповіщення персоналу та клієнтів про початок повітряної тривоги за допомогою системи гучного зв'язку, сигналів або іншого доступного способу. Використовувати чіткі та зрозумілі повідомлення, наприклад: «Увага! Оголошено повітряну тривогу. Прохання негайно пройти до укриття!»;

– евакуація до укриття. Вказати персоналу та клієнтам найближчі шляхи до укриття або безпечних зон. Важливо забезпечити наявність добре видимих вказівників та планів евакуації, організувати евакуацію відповідно до заздалегідь розробленого плану, призначити відповідальних осіб з числа персоналу для координації евакуації та допомоги клієнтам;

– перевірка приміщень. Відповідальні особи повинні перевірити всі приміщення ресторану, включаючи туалети та службові приміщення, щоб упевнитися, що всі люди евакуйовані, вимкнути всі електричні прилади та закрити газові вентиля, якщо це можливо та безпечно;

– перевірка укриття. Перевірити, щоб укриття або безпечні зони були підготовлені до прийому людей, забезпечені запасами води, медикаментів, ліхтариків та інших необхідних речей, відповідальні особи повинні перевірити стан укриття перед евакуацією та повідомити про будь-які проблеми;

– забезпечення порядку в укритті. Призначити відповідальних осіб для підтримання порядку та допомоги у разі необхідності, зберігати спокій та підтримувати психологічну підтримку клієнтів та персоналу;

– постійне інформування. Відповідальні особи повинні слідкувати за офіційними повідомленнями та передавати їх клієнтам та персоналу, використовувати радіоприймачі, мобільні додатки або інші засоби зв'язку для отримання актуальної інформації;

– дії після завершення тривоги. Після офіційного повідомлення про завершення повітряної тривоги відповідальні особи повинні проінформувати персонал та клієнтів про можливість повернення до приміщень ресторану, провести перевірку стану приміщень перед відновленням роботи ресторану, забезпечити безпеку та відновлення нормального режиму роботи.

Відповідальні особи та їхні обов'язки [66]:

1. Керівник ресторану:

- загальна координація та контроль за виконанням плану дій;
- призначення відповідальних осіб та їх інструктаж.

2. Менеджер зміни:

- організація та координація евакуації;
- інформування персоналу та клієнтів про тривогу та дії;

3. Персонал на касі:

- інформування клієнтів на вході та виході;
- забезпечення безперешкодного проходу до укриття.

#### 4. Офіціанти та інший обслуговуючий персонал:

- допомога клієнтам під час евакуації;
- перевірка приміщень на наявність людей.

#### 5. Кухонний персонал:

- вимкнення електричних та газових приладів;
- приєднання до евакуації після завершення своїх дій.

Цей план дій допоможе забезпечити швидке та організоване реагування на повітряну тривогу, зменшуючи ризики для життя та здоров'я людей.

### **Висновки до розділу 4**

Ресторанні підприємства повинні бути готові до можливих надзвичайних ситуацій, що можуть загрожувати безпеці персоналу та клієнтів. Для забезпечення безпеки під час воєнного стану важливо мати ретельно розроблений план дій, проінформувати персонал про нього та підготувати укриття або безпечні зони для евакуації. Всі члени персоналу повинні бути проінформовані про план дій та мати знання щодо своїх обов'язків у разі виникнення надзвичайної ситуації. Персонал повинен вміти діяти в умовах надзвичайної ситуації для забезпечення загальної безпеки. Важливо встановити зв'язок з місцевими органами влади та службами безпеки для отримання необхідної підтримки та інструкцій у разі потреби.

Ресторанні заклади можуть вживати заходів для захисту будівель та обладнання від можливих пошкоджень, таких як укріплення входних дверей та вікон, зберігання необхідних запасів продуктів та медичних засобів для виживання, та навчання персоналу діяти в умовах військових дій. Важливо забезпечити безпеку та захист персоналу та клієнтів від можливих негативних впливів воєнних дій, включаючи надання допомоги постраждалим та організацію евакуації в разі потреби. Ресторанні підприємства можуть також співпрацювати з місцевими органами влади та громадськими організаціями для забезпечення безпеки населення та участі у загальних заходах з підтримки громадської безпеки.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання випускної кваліфікаційної роботи проведено аналіз системи управління персоналом ресторану «Водограй» та визначено заходи щодо її вдосконалення. У роботі було вирішено поставлені завдання: розглянуто теоретичні засади системи управління персоналом; проаналізовано систему управління персоналом ресторану «Водограй»; запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ресторану «Водограй». В процесі роботи завдання і досягнуті основні цілі виконані.

В результаті аналізу теоретичного матеріалу, який був представлений у першому розділі роботи можна зробити висновок, що система управління персоналом:

- є відносно автономною та специфічною підсистемою загальної системи управління організацією;
- є сукупністю взаємозалежних процесів управління діяльністю людини;
- являє собою виконання діяльності різних суб'єктів, що впливають на робочий процес та персонал організації;
- є сукупністю методів впливу на поведінку співробітників;
- є процесом взаємодії суб'єктів та об'єктів управління.

У процесі дослідження організаційної структури ресторану «Водограй» було розглянуто основні функції адміністративного персоналу, методи управління, а також динаміку руху працівників, яка показала наявність плінності кадрів серед персоналу.

Проведено аналіз системи мотивації працівників ресторану «Водограй», в результаті якого було виявлено такі проблеми:

- співробітники не задоволені розміром одержуваної заробітної плати та вважають отриману винагороду несправедливою стосовно результатів роботи;
- спостерігається загальна незадоволеність працівників ресторану різними аспектами своєї роботи;

– показники ступеня задоволеності, які були отримані в результаті аналізу, свідчать про неефективну організацію праці, неефективну систему морального стимулювання та мотивування праці персоналу та необхідність її підвищення.

Досліджено процес мотивації персоналу підприємства за допомогою взаємодії сукупності потреб, мотивів і цілей. Згруповано методи мотивації персоналу підприємства в чотири стимулюючих види, такі як: економічні, управління за цілями, збагачення праці, система участі. Визначено, що система мотивації в стратегічному розвитку підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів та складається із зовнішньої і внутрішньої мотивації, які повинні бути збалансованими. Вказана система мотивації повинна містити: мотивацію, спрямовану на підвищення інтелектуального потенціалу; мотивацію, спрямовану на ефективну комунікацію; мотивацію, спрямовану на підвищення компетенцій та мотивацію, спрямовану на підвищення результатів праці.

В результаті дослідження системи управління персоналом ресторану «Водограй» було визначено такі недоліки:

- неефективність системи фінансового стимулювання;
- відсутність програм не фінансового стимулювання працівників;
- відсутність системної роботи щодо зміцнення корпоративної культури;
- відсутність програми навчання персоналу;
- неефективність програми адаптації;

Для усунення перерахованих недоліків та вдосконалення системи управління персоналом було запропоновано такі заходи:

- розробка програми додаткового навчання (тренінгів) – фінансування додаткового навчання персоналу рестораном;
- розробка нової системи матеріального стимулювання, що полягає у створенні систем стимулювання для працівників, у розробці розгалуженої матриці виплат премій, бонусів;
- створення не фінансового стимулювання персоналу – формування позитивного психологічного клімату у ресторані, підвищення рівня лояльності

колективу до організації, створення зворотного зв'язку та довіри між працівниками та керівником;

– вдосконалення системи адаптації нового працівника.

Доповнена програма адаптації прискорить процес вступу працівника, який прибув на посаду, зменшить кількість помилок, що допускаються та пов'язані з освоєнням обов'язків, знизить рівень плинності персоналу, сприятиме формуванню позитивного іміджу ресторану у нових співробітників.

Значимість заходів щодо вдосконалення кадрової системи підтверджується оцінкою економічної ефективності заходів.

Впровадження даних рекомендацій у сукупності з удосконаленням інших методів управління підвищить зацікавленість персоналу в результаті своєї праці, знизить плинність персоналу до мінімуму, підвищить продуктивність праці та ефективність системи управління персоналом.

На основі сказаного вище, зазначимо наступне.

Ефективне управління персоналом допоможе створити позитивну корпоративну культуру підприємства, працюючи в якій люди почуватимуться щасливими, вмотивованими та задоволеними своєю роботою, що також відобразатиметься на результатах їх праці. Також, кожне підприємство несе відповідальність за дотримання всіх правил і норм, що стосуються працевлаштування, таких як рівні можливості та закони про мінімальну заробітну плату України. Грамотне управління персоналом допоможе підприємству слідкувати та контролювати всі необхідні законодавчі процеси.

Ефективне управління персоналом сприяє формуванню почуття командної роботи та співпраці між працівниками, що має вирішальне значення, оскільки робота в ресторані вимагає постійної комунікації. Крім того, ефективне управління персоналом може допомогти забезпечити справедливу компенсацію та винагороду працівникам за їхню наполегливу працю та внесок в досягнення успіху підприємства. Це допомагає підтримувати моральний дух працівників і знизити рівень плинності кадрів. Сучасні методи управління персоналом можуть допомогти виявити та вирішити проблеми на робочому місці, такі як конфлікти,

дискримінація, справедлива оплата праці задля гідного рівня життя, а також створити безпечне та інклюзивне робоче середовище для всіх працівників. Зрештою, ефективне управління персоналом може відігравати ключову роль у стратегічному плануванні та прийнятті рішень, надаючи цінну інформацію та дані про тенденції розвитку робочої сили, рівень залучення працівників та інші фактори, які впливають на успіх підприємства в довгостроковій перспективі.

Отже, ефективне управління персоналом є важливим для підприємств, які прагнуть залучати та утримувати найкращі таланти, сприяти розвитку працівників, забезпечувати дотримання трудового законодавства та нормативно-правових актів, а також залишатися конкурентоспроможними в галузі, що постійно розвивається.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83>.
2. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66>.
3. Грідін О.В. Управління персоналом: навч. посіб. ХНТУСГ. Харків: Вид-во ТОВ «Стильна типографія». 2019. 120 с.
4. Мазуркевич І.О., Рябенюк М.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75-80. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=26005.pdf>.
5. Петренко Н., Терещук Н., Новак Л. Проектування системи управління якістю послуг обслуговуючого персоналу ресторанного господарства: аспект стандартизації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1084/1041>.
6. Mahoney Thomas A., Deckop John R. Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration / Human Resource Management (PA/HRM). *Journal of Management*. 2019. №12. P. 223-241.
7. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Малюта Л.Я., Паляниця В.А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. 2(72), С. 93-102. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-62-72](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-62-72).
8. Соколенко А., Свідло К., Сегеда І., Спасівцева Ю. Інноваційний механізм управління ресторанним бізнесом. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №. 3(17). С. 34-35. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-143-151](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-143-151).
9. Шерстюк Р.П., Островська Г.Й. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми //



Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2023 року, м. Львів). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 322-326.

10. Шерстюк Р., Островська Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців індустрії гостинності: сучасні підходи до освіти. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнародною участю (18 травня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. 538 с. С. 112-116.

11. Devanna M.A. A Framework for Strategic Human Resource Management, in Fombrun. New York: John Wiley. 2022. 467 p.

12. Дериховська В.І. Класифікація стратегій управління персоналом. [URL: http://intkonf.org/derihovskav-i-klasifikatsiya-strategiy-upravlinnya-personalom/](http://intkonf.org/derihovskav-i-klasifikatsiya-strategiy-upravlinnya-personalom/).

13. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №22. С. 73-78. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.22.73](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.22.73).

14. Тимошик В.Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 61. № 6. С. 155-163. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2019.06.155](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.06.155).

15. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людино-центричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №3. С. 77-82. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.3.77](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.77)

16. Mathis R.L. et al. Human Resource Management. 16-th Edition. 2022. 705 p.

17. Barney J.B. Firm Resource and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*. 2021. №5. P. 632-639.

18. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466 с.

19. Heneman H.G., Judge T. and Kammeyer-Mueller J. Staffing Organizations 9-th Edition. 2023. 768 p.
20. Постова В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192/184>
21. Гусєва О.Ю., Гакова М.В. Діагностика пріоритетності ключових факторів впливу на управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №3(25). С. 42-51. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1938/1834>
22. Вдовічен А.А., Чичун В.А., Полянко Г.О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. 2020. С. 29-34. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.19-20.29](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.29).
23. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид, доп. і перероб. Київ : Кондор. 2020. 396 с.
24. Буднік М.М, Невертій Г.С., Курилова Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Видавничий дім «Кондор». 2020. 292 с.
25. Публічне управління та сучасний менеджмент в інформаційному суспільстві: кол. моногр. / за аг ред.. Михайловської О.В. К.: Видавничий дім «Кондор». 188 с.
26. Дунська А.Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: [http://www.confcontact.com/20101008/5\\_dunska.htm](http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm)
27. Лелі Ю.Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. Вип. 6 (81). С. 57-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2014\\_6\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_6_13)
28. Пеняк Ю.С., Карапетян РУ. Напрями підвищення ефективності управління персоналом. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали III Міжнародної науково-

практичної інтернет-конференції (17-19 березня 2021 року). Львів, 2021. С. 246-248.

29. Biruta S., Regina A., Donatas P. The internal environment of a modern and socially responsible organization: psychological well-being. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Publishing house "Helvetica"*. 2022. №12. P. 174-182.

30. David F.R. Emerging trends in strategic planning. *University of Debrecen*. 2020. P. 23-31. DOI: <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2020/1-2/3>

31. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121-125. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.1.121](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.121).

32. Strategic partnerships with startups around the world to accelerate innovation. URL: <https://www.mcgc.com/english/innovation/case.html>

33. Leigh Richards Factors favoring a strategy of employee empowerment URL: <https://smallbusiness.chron.com/factors-favoring-strategy-employee-empowerment-1845.html>

34. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

35. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. №4(21). С. 297-304. URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21\\_2019/48.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/48.pdf)

36. Кіш Г., Шпіс Н. Завдання, мета та інструменти антикризового менеджменту ресторанних підприємств в умовах пандемії Covid-19. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1. С. 96-101. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-16>.

37. Гончар Л. О., Батченко Л. В. Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-3>

38. Обозна А.О. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 13. С. 17-23. DOI: [10.32702/2306-6814.2019.13.17](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.13.17).

39. Давидова О. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності*. 2021. С. 25-27. URL: <https://sportscience.ldufk.edu.ua/index.php/trends/article/view/1110/1074>
40. Шикіна О.В. Сучасні тенденції функціонування ресторанного бізнесу. *Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: матеріали круглого столу*, м. Одеса, 19 квітня 2021 р. Одеса. 2021. С. 135-140.
41. Johnston T.S. Restaurant management: how to be a successful manager. 2021. URL: <https://www.lightspeedhq.com/blog/restaurant-management/>
42. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. Щотижневик «Контакти». 2019. №22. URL: [http://www.management.com.ua/non—typ\\_motivation.html](http://www.management.com.ua/non—typ_motivation.html).
43. Постова В.В. Напрями стимулювання організаційного і соціально-економічного розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. № 1(5). С. 27-32. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=28078.pdf>
44. Когут І.Я. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. №40. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/145>
45. Campbell S. Restaurant management tips: what every new manager needs to know. URL: <https://wheniwork.com/blog/restaurant-management-what-every-new-manager-needs-to-know>
46. Гаврилова О.В., Осійчук В.В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 22-27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03).
47. Фінансова звітність ресторану «Водограй» за 2022–2023 рр.
48. Кустріч Л.О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №12. С. 20-25. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.20>
49. Закон України Про внесення змін до Закону України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування» та Закону України «Про

загальнообов'язкове державне пенсійне страхування». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2023, № 25, ст.92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2620-20#Text>

50. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. *Журнал Forbes Ukraine*. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-velikikh-ukrainski-kh-kompaniy-21042022-5566>

51. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях» / В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 156 с.

52. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека»» / автор-укладач В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 2022. 156 с. Отримано з <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>.

53. Постова В.В. HR для ресторанного бізнесу: розвиток команди в умовах війни. *Гостинність і туризм майбутнього: наукові та практичні горизонти : тези доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 17-18 трав. 2023 р.* Київ. 2023. С. 107-109. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28628.pdf>.

54. Постова В.В. Спілкування зі «складним» гостем: особливості та сучасні підходи у закладах ресторанного господарства. Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах війни : зб. пр. *Міжнар. наук.-практ. форуму, м. Львів.* 2023. С. 387-392. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28533.pdf>.

55. Постова В.В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанний бізнес в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. №6 URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28542.pdf>.

56. Конституція України. Розділ 1. Стаття 3. URL: <https://constitution.in.ua/articles/3/>

57. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» Стаття 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
58. Закон України «Про охорону праці» Стаття 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
59. Закон України «Про основи національної безпеки України» Стаття 7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>
60. Кодекс цивільного захисту України. Стаття 20 «Обов'язки підприємств, установ і організацій у сфері цивільного захисту» URL: <https://zakon.rada.gov.ua-/laws/show/5403-17#Text>
61. Кодекс цивільного захисту України. Стаття 21 «Планування заходів цивільного захисту на підприємствах». URL: <https://kodeksy.com.ua/kczu/21.htm>
62. Постанова Кабінету Міністрів України № 76 від 27.01.2023 «Про затвердження Положення про організацію охорони громадського порядку і забезпечення громадської безпеки під час проведення воєнного стану» Пункт 7. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-realizatsii-polozhen-zakonu-ukrainy-pro-mobilizatsiinu-pidhotovku-ta-mobilizatsiiu-t270123>
63. Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 173 від 19.07.1995 «Про затвердження Санітарних правил і норм» Пункт 3.3. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0133282-95#Text>
64. Роїк О. Р., Маліш В. Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 66. С. 77–82. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66\\_2022/16.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/16.pdf).
65. Подзігун С. М., Пачева Н. О. SMM і маркетинг під час війни. *Економічні горизонти*. 2022. № 4(22). С. 25–33. URL: <http://eh.udpu.-edu.ua-/article/view/267016/264146>.
66. Витвицька О., Суворова С., Корюгін, А Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1518/1460>.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Анкета для оцінки ступеня задоволеності персоналу організацією та умовами праці

№ питання	Питання
1.	Чи задоволені Ви в цілому своїм життям?
	- так
	- ні
	- інше
2.	Чи задоволені Ви загалом своєю нинішньою роботою?
	- так
	- ні
	- інше
3.	Оцінка впевненості у завтрашньому дні персоналу підприємства
	- так
	- ні
	- інше
4.	Оцінка стану справ на підприємстві
	- так
	- ні
	- інше
5.	Оцінка ставлення працівників організації до умов, у яких вони працюють
	- так
	- ні
	- інше
6.	Чи задоволені Ви організацією праці на підприємстві?
	- так
	- ні
	- інше
7.	Чи задоволені організацією відпочинку на підприємстві?
	- так
	- ні
	- інше
8.	Чи задовольняє Вас нинішня продуктивність праці працівників?
	- так
	- ні
	- інше
9.	Стан відносин між адміністрацією та працівниками
	- так
	- ні
	- інше

Шкала оцінки результатів: Висока 0,7 – 1,0; Середня 0,4 - 0,7; Низька 0,0 – 0,4

## Додаток Б

## Анкета для оцінки ступеня задоволеності персоналу системою матеріального стимулювання

№	Питання
1.	ФАКТОРИ ОЧІКУВАННЯ
1а	Чи очікуєте ви, що ваша успішна робота приведе до бажаного результату? - так - ні - інше
1б	Чи вважаєте ви, що отримані результати призведуть до очікуваних винагород за цей результат? - так - ні - інше
1в	Яку цінність представляє для вас одержувана винагорода? - висока - низька - інше
2.	ФАКТОРИ СПРАВЕДЛИВОСТІ
2а	Чи відомий вам розмір винагороди ваших колег, що отримується за роботу, аналогічну тій, яку виконуєте ви? - так - ні - інше
2б	Ваша реакція на відомості про більш високу оплату праці за аналогічну роботу у вашому чи іншому підрозділі? - так - ні - інше
2в	Як ви оцінюєте ставлення до себе як до працівника з боку керівництва з винагороди, що отримується? - хороше - задовільне - інше (упереджене)
2г	Яка ваша комплексна оцінка винагороди, що отримується? - висока - низька - інше
3.	ФАКТОРИ МОДЕЛІ ПОРТЕРА-ЛОУЛERA
3а	Чи вважаєте ви, що витрачені вами зусилля на виконання роботи високі? - так - ні - інше
3б	Чи вважаєте ви себе здібним працівником? - так - ні - інше
3в	Як ви оцінюєте свою роль у процесі колективної праці на вашому підприємстві? - висока - низька - інше
3г	Чи впевнені ви в тому, що винагорода, яку ви отримуєте, справедлива по відношенню до результатів вашої праці? - так - ні - інше

Шкала оцінки результатів: Висока 0,7 – 1,0; Середня 0,4 - 0,7; Низька 0,0 – 0,4