

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом у закладах  
громадського харчування (на прикладі мережі закладів «Sushi Pizza 39»)»

Виконав: студент IV курсу, групи БР-41

спеціальності 241 «Готельно-

ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Ноготков Н. Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Мельник Л. М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Стойко І. І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Шерстюк Р. П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Галушак О. Я.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2024

## АНОТАЦІЯ

**Ноготков Н. Ю. Удосконалення системи управління персоналом у закладах громадського харчування (на прикладі мережі закладів «Sushi Pizza 39»).**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 73 сторінки, 11 рисунків, 14 таблиць, 39 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження** – мережа закладів «Sushi Pizza 39» формату takeaway & delivery, що пропонує великий вибір страв японської та італійської кухні.

**Предмет дослідження** – процес управління персоналом у закладах громадського харчування.

**Метою роботи** є розроблення рекомендацій щодо управління персоналом у закладах громадського харчування.

**Методи дослідження** – аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

**Практичне значення одержаних результатів.** У роботі сформульовано рекомендації й заходи щодо зниження плинності персоналу як напрям удосконалення системи управління персоналом у мережних закладах громадського харчування.

**Ключові слова:** управління, персонал, система, удосконалення, послуга, заклад, громадське харчування.

## ANNOTATION

**Nohotkov N. Improvement of staff management system in catering business (food chain «Sushi Pizza 39» as a case study).**

Bachelor degree thesis contains of 73 pages, 11 pictures, 14 tables, 39 references.

**The object of investigation** is the food chain «Sushi Pizza 39» of takeaway & delivery format which offers a wide range of Japanese and Italian cuisine.

**The subject of investigation** is the process of personnel management in public catering establishments.

**The aim of the work** is the development of recommendations for personnel management in catering business.

**The methods of investigation** are analysis and synthesis; comprehensive analysis; comparative and economic analysis, method of description.

**The practical significance of the results obtained.** The work formulates recommendations and measures to reduce staff turnover as a direction of improvement of the personnel management system in food chain catering businesses.

**Key words:** management, personnel, system, improvement, service, institution, catering.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
<b>1. ТЕОРЕТИЧНИЙ РОЗДІЛ</b>	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ .....	8
1.1. Соціально-економічна сутність діяльності з управління персоналом .....	8
1.2. Технології управління персоналом у закладі громадського харчування .....	16
<b>2. АНАЛІТИЧНИЙ РОЗДІЛ</b>	
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ «SUSHI PIZZA 39» .....	25
2.1. Характеристика господарської діяльності мережі закладів «Sushi Pizza 39» .....	25
2.2. Методичний підхід до аналізу системи управління персоналом у мережевому закладі харчування .....	31
2.3. Аналіз системи управління персоналом у мережі закладів «Sushi Pizza 39» .....	37
<b>3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ</b>	
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ «SUSHI PIZZA 39» .....	47
3.1. Дослідження проблем і тенденцій розвитку мережевих технологій у сфері громадського харчування .....	47
3.2. Рекомендації й заходи щодо зниження плинності персоналу як напрям удосконалення системи управління персоналом у мережі закладів «Sushi Pizza 39» .....	51
<b>4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ</b>	
4.1. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні та реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів закладу громадського харчування .....	61
4.2. Вплив втоми на безпеку праці .....	63
ВИСНОВКИ .....	67
БІБЛІОГРАФІЯ .....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На етапі розвитку ринкових відносин основним чинником, що зумовлює ефективність господарської діяльності підприємства на ринку, є його забезпеченість висококваліфікованою робочою силою. Сформувався новий підхід до прийняття управлінських рішень при управлінні людськими ресурсами як основного напрямку менеджменту.

Діяльність, пов'язана з організацією та наданням послуг громадського харчування, займає одне з провідних місць у сфері обслуговування та є одним із високоприбуткових видів економічної діяльності. Фахівці зазначають, що вітчизняний ресторанний бізнес має значні перспективи зростання.

Однак у сфері ресторанного бізнесу високою залишається частка збиткових підприємств, що пов'язано насамперед із проявом виробничих та фінансових ризиків, джерелом виникнення яких є дефіцит кваліфікованого персоналу, висока плинність кадрів, низький управлінський потенціал підприємств.

Питання розвитку системи управління персоналом підприємства сфери послуг відображені у працях таких учених як: Андрушків Б. М., Дяків О. П., Криворучко О. М., Малюта Л. Я., Мельник Л. М., Мостенська Т. Л., Нагорняк Г. С., Островська Г. Й., Паляниця В. А., Сороківська О. А., Сороківська О. А., Стойко І. І., Шерстюк Р. П., Шкільняк М. М., Ціх Г. В., інші.

Разом з тим залишилося поза увагою певні питання, що пов'язані з особливостями управління персоналом у закладах громадського харчування. Це власне й обумовило вибір теми і значення кваліфікаційної роботи бакалавра.

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

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення рекомендацій щодо управління персоналом у закладах

громадського харчування. Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- вивчити соціально-економічну сутність діяльності з управління персоналом;
- вивчити технології управління персоналом у закладі громадського харчування;
- дати характеристику господарської діяльності мережі закладів «Sushi Pizza 39»;
- описати методичний підхід до аналізу системи управління персоналом у мережевому закладі харчування;
- здійснити аналіз системи управління персоналом у мережі закладів «Sushi Pizza 39»;
- дослідити проблеми і тенденції розвитку мережевих технологій у сфері громадського харчування;
- розробити рекомендації й заходи щодо зниження плинності персоналу як напрям удосконалення системи управління персоналом у мережі закладів «Sushi Pizza 39».

**Об'єкт дослідження** – мережа закладів «Sushi Pizza 39» формату takeaway & delivery, що пропонує великий вибір страв японської та італійської кухні.

**Предмет дослідження** – процес управління персоналом у закладах громадського харчування.

**Методи виконання** – для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

**Інформаційною базою** дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література, а також дані бухгалтерської звітності досліджуваної мережі закладів.

**Практичне значення одержаних результатів.** У роботі сформульовано рекомендації й заходи щодо зниження плинності персоналу як напрям удосконалення системи управління персоналом у мережних закладах громадського харчування.

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 73 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 найменувань. Робота включає 14 таблиць, 11 рисунків.

# 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ РОЗДІЛ

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

### 1.1. Соціально-економічна сутність діяльності з управління персоналом

На сучасному етапі розвитку науки управління підприємством розглядається як цілісна виробничо-господарська система, що складається з низки взаємопов'язаних (взаємодіючих) елементів (підсистем). Кількість таких підсистем може бути різною, проте більшість науковців виділяють кадрову складову як ключовий елемент системи управління.

Управління персоналом (кадрами) – це специфічний вид управлінської діяльності, що фокусується на колективі працівників – персоналі.

В останні роки в науковій літературі та практиці активно застосовуються й інші терміни, такі як «управління трудовими ресурсами», «управління працею», «управління кадрами», «управління людськими ресурсами», «управління людським фактором», «кадрова політика», «кадрова робота» та інші, які всі стосуються трудової діяльності людини та управління її поведінкою на робочому місці.

При спробах визначити та розкрити зміст будь-якого з вищезазначених понять, автори зосереджуються на найважливіших, на їхню думку, аспектах, завданнях і формах прояву.

Наприклад, управління трудовими ресурсами стосується частини населення, яка належить до цієї категорії, і регулюється суспільством на етапах формування, розподілу та використання в територіальному розрізі.

Поняття «управління працею» зазвичай відноситься до конкретної території або підприємства і охоплює питання ефективного використання робочої сили, що пов'язано з технічним прогресом. Воно є частиною більш



широкого поняття «економіка праці».

Щоб розкрити зміст такого специфічного виду діяльності, як управління персоналом, необхідно визначити, що саме є об'єктом і суб'єктом управління.

Об'єктом управління є окремий працівник та певна їх сукупність, що утворює трудовий колектив, який може включати як весь персонал підприємства, так і персонал конкретного структурного підрозділу. Відмінною особливістю групи працівників як об'єкта управління є взаємопов'язаність їхньої діяльності завдяки спільним цілям.

Як суб'єкт управління персоналом виступає група фахівців, що виконують відповідні функції в якості працівників кадрової служби, а також керівники всіх рівнів, які здійснюють управління своїми підлеглими. Це включає всіх лінійних керівників та керівний склад функціональних підрозділів на всіх рівнях ієрархії організації.

У літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття «управління персоналом».

У працях Осовської Г. В. і Крушельницької О. В. система управління визначається як упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети (Осовська Г. В., Крушельницька О. В., 2008).

Никифоренко В. Г. подає таке формулювання системи управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу (Никифоренко В. Г., 2013).

Погорелова Т. О. пропонує розуміти під системою управління персоналом як реалізатор функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети (Погорелова Т. О., 2013).

Цікавою є позиція Донець Л. і Лиходедової Т., які визначають систему управління персоналом як комплекс цілей, завдань й основних напрямів

діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу (Донець Л., Лиходєдова Т., 2014).

Дещо спрощує у формулюванні поняття системи управління персоналом Криворучко О. М. Систему управління персоналом науковиця трактує як сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом (Криворучко О. М., 2016).

На противагу попереднього автора Стеценко Н. А. дає більш розгорнуте тлумачення: система управління персоналом – це комплекс механізмів, соціальних технологій, процесів, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем у трудовій діяльності, побудований із урахуванням об'єктивних і суб'єктивних факторів, які визначають ефективність управління персоналом (Стеценко Н. А., 2008).

А у навчальному посібнику за редакцією д.е.н., професора Шубалого О.М. під системою управління персоналом підприємства запропоновано розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, що обслуговують процес управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства, яка, у свою чергу, виступає важливою підсистемою загальної системи управління підприємством (За редакцією д.е.н., професора Шубалого О. М., 2018). Таким чином, головне, що становить сутність управління

Таким чином, можна зробити висновок, що управління персоналом – це систематичний, планомірно організований вплив через взаємопов'язані організаційно-економічні та соціальні заходи на процес формування, розподілу і перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, а також на створення умов для ефективного використання трудових якостей працівників. Це має на меті забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічний розвиток його працівників.

Цілі управління персоналом підприємства включають:

- збільшення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці, зокрема, досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Механізм управління представляє собою систему органів управління, засобів та методів, спрямованих на задоволення потреб підприємства у робочій силі необхідної кількості та якості у визначені терміни.

Цілі управління досягаються через реалізацію певних принципів і методів. Принципи ефективного управління персоналом включають загальні (науковість, плановість, комплексність, безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність тощо) і приватні (відповідність функцій управління цілям виробництва, індивідуалізація роботи з кадрами, демократизація роботи з кадрами, інформатизація кадрової роботи, забезпечення її рівня для прийняття обґрунтованих рішень, підбір кадрів з урахуванням психологічної сумісності тощо), а також спеціальні та окремі принципи для конкретних працівників (рис. 1.1).

Управлінські впливи на персонал здійснюються через адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Будь-яка діяльність також може бути описана через її складові елементи. Технологія управління персоналом включає широкий спектр функцій від найму до звільнення кадрів:

- наймання, відбір і прийом персоналу;
- ділова оцінка персоналу під час прийому, атестації та відбору;
- профорієнтація та трудова адаптація;
- мотивація трудової діяльності персоналу, розстановка персоналу та організація праці, дотримання етики ділових відносин;
- управління конфліктами і стресами;
- забезпечення безпеки персоналу;
- управління інноваціями в кадровій роботі;

- навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів;
- управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням;
- управління поведінкою персоналу в організації;
- управління соціальною сферою організації;
- вивільнення персоналу і створення кадрового резерву.

Цілі підприємства у сфері управління			
Кадрова	Кадрові	Кадрові	Кадрові
<ul style="list-style-type: none"> <li>– мета діяльності організації;</li> <li>– система планування організації;</li> <li>– відносини вищих управлінських кадрів;</li> <li>– організаційна структура служби управління персоналом;</li> <li>– критерії ефективності управління персоналом;</li> <li>– обмеження на функціонування системи;</li> <li>– доступність і повнота використовуваної інформації;</li> <li>– освіта керівників усіх рівнів;</li> <li>– взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення конкуренто-спроможності підприємства в ринкових умовах;</li> <li>– підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема досягнення максимального прибутку;</li> <li>– забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних обсягах і необхідної кваліфікації;</li> <li>– повне й ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому;</li> <li>– забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, мотивованості;</li> <li>– узгодження виробничих та соціальних завдань;</li> <li>– підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наймання, добір і прийом персоналу;</li> <li>– ділова оцінка, атестація;</li> <li>– профорієнтація і трудова адаптація;</li> <li>– мотивація трудової діяльності персоналу;</li> <li>– розстановка персоналу та організація праці;</li> <li>– управління конфліктами, забезпечення безпеки персоналу;</li> <li>– навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів;</li> <li>– управління діловою кар'єрою;</li> <li>– створення кадрового резерву тощо.</li> </ul>

Рисунок 1.1. Цілі та завдання управління персоналом в організації

Система управління персоналом включає формування цілей, функцій, організаційної структури, а також вертикальні і горизонтальні взаємозв'язки керівників і спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Цю систему можна розглядати у кількох аспектах:

1. Як сукупність взаємопов'язаних підсистем. У системі роботи з кадрами можна виділити п'ять підсистем: кадрова політика, підбір персоналу, оцінювання персоналу, розстановка персоналу та навчання персоналу.

2. Як систему роботи з персоналом, яка включає сукупність принципів і методів управління робітниками та службовцями на підприємстві.

3. У системі кадрового менеджменту можна розрізнити кілька рівнів управління: оперативний (кадрова робота), тактичний (управління персоналом), стратегічний (управління людськими ресурсами) та політичний (розробка і контроль за реалізацією кадрової політики).

4. Як процес управління персоналом, що включає кілька основних процесів: планування, організація, регулювання, контроль та облік.

Організаційна структура управління персоналом є важливою частиною комплексної системи управління персоналом. Кадрова служба підприємства складається з низки спеціалізованих структурних підрозділів, відповідальних за управління персоналом, разом із посадовими особами, такими як керівники, спеціалісти та виконавці, які реалізують кадрову політику. Вибір структури управління персоналом та подальша діяльність у цій сфері значною мірою залежить від масштабу самого підприємства.

Можна помітити характерний спосіб побудови структур управління персоналом сучасних корпорацій. У структурі централізованого управління персоналом виділяються два підрозділи: відділ кадрів, який працює з центральним апаратом і веде кадрове діловодство, та відділ кадрової політики, який займається компаніями, що входять до складу корпорації.

Цілі і завдання управління персоналом реалізуються через кадрову політику, яка є основним напрямом роботи з кадрами та включає основні принципи, що їх реалізує кадрова служба підприємства. Таким чином, кадрова політика виступає стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом.

Основні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах включають такі пункти:

- кадрова політика має бути пов'язана зі стратегією розвитку (або

виживання) підприємства, тобто забезпечувати кадрову підтримку реалізації цієї стратегії;

– кадрова політика повинна бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін у тактиці підприємства, виробничій та економічній ситуації, забезпечуючи при цьому стабільність щодо очікувань працівників;

– кадрова політика має бути економічно обґрунтованою;

– кадрова політика повинна забезпечувати індивідуальний підхід до працівників організації.

Трудовий колектив підприємства, як об'єкт управління, складають зайняті на ньому працівники. Трудовий потенціал працівника – це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості у сфері праці. Під час практичної діяльності потенційні можливості не завжди використовуються повною мірою.

На формування трудового потенціалу підприємства впливають зовнішні та внутрішні чинники, а також модель управління трудовими ресурсами. У сучасних умовах задоволення потреб підприємства в трудових ресурсах має бути орієнтоване не тільки на поточні потреби, а й на довгострокову перспективу. Відображенням такого підходу є напрям у роботі з кадрами, відомий як «планування людських ресурсів». Залежно від застосовуваної моделі управління людьми в окремих організаціях «планування людських ресурсів» розуміється тільки як прогнозування кількості вакантних місць в апараті управління і визначення джерел, за рахунок яких належить їх заповнювати. У компаніях, де управління персоналом зорієнтоване на модель «людський капітал», планування людських ресурсів спрямоване на розвиток трудового потенціалу, охоплюючи при цьому розроблення та впровадження заходів щодо професійно-кваліфікаційного розвитку працівників, планування кар'єри, створення мотиваційних програм тощо.

Велике значення при формуванні трудових ресурсів підприємства має підсистема комплектування кадрів. У сучасних умовах діяльність підсистеми комплектування кадрів включає поетапну постановку і вирішення низки

завдань у рамках формування кадрового складу підприємства, спрямованих на визначення та залучення оптимальної чисельності, і формування певного складу якісних характеристик трудового потенціалу працівників.

Якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації та якість виробленої продукції і послуг, що надаються, значною мірою залежить від того, наскільки ефективно організовано роботу із відбору кадрів.

Добір персоналу – це ідентифікація вимог, що висувуються організацією до якостей людини; система заходів, що забезпечує формування такого складу персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідали б цілям і завданням організації; процес, за допомогою якого підприємство обирає зі списку претендентів одного, який якнайкраще відповідає вакантному місцю.

Одне з центральних місць у кадровій політиці підприємства посідають мотивація і стимулювання персоналу, оскільки зумовлюють поведінку працівників. Орієнтація співробітників на досягнення цілей організації є головним завданням керівництва персоналом, а її забезпечення можливе тільки при використанні комплексних систем мотивації.

Мотивація і стимулювання як методи управління протилежні за своєю спрямованістю. Мотивація передбачає цілеспрямований вплив на систему внутрішніх спонукань (мотивів) з метою її зміни в бажаному для суб'єкта управління напрямі. Мотивація як процес поділяється на пряму, владну (примусову) і опосередковану (стимулювання).

Стимулювання спрямоване на закріплення поточного становища і має забезпечувати ефективну роботу наявного персоналу з притаманною людям у даний момент часу структурою трудової мотивації.

Види стимулювання відрізняються за предметною специфікою стимулів, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на трудову поведінку об'єкта управління. Можна виділити такі види стимулювання: матеріальні грошові, матеріальні негрошові (натуральні), моральні, організаційні, участь у співволодінні та управлінні.

У своїй роботі з кадрами керівництво підприємства орієнтується

насамперед на ефективність необхідних матеріальних і фінансових витрат та організаційних зусиль.

Поняття «трудові ресурси» містить термін «ресурси», проте за змістом ідентичним є поняттю «трудовий потенціал», що характеризує можливості участі людини в суспільному виробництві. При цьому ресурс кваліфікаційних можливостей працівника може зростати завдяки здійсненню цілеспрямованих заходів щодо їх нарощування, а іноді недовикористовується з різних причин виробничого та особистого характеру.

Загалом, можна стверджувати, що одним із найважливіших завдань теорії та методології управління персоналом є питання вивчення технологій управління персоналом, яке має важливе теоретичне і практичне значення.

## **1.2. Технології управління персоналом у закладі громадського харчування**

Аналіз сучасної наукової літератури показує, що у дослідженнях західних та вітчизняних учених існують різні підходи до розуміння змістовних основ і класифікації технологій управління персоналом. Так, на думку західних економістів, класифікація технологій управління включає наступні групи:

- технології планування управлінських рішень;
- технології реалізації управлінських рішень;
- технології зміни структури організації.

В Україні також відсутня єдність у розумінні класифікаційних підстав у технологіях управління персоналом.

Кожна із наявних класифікацій має право на існування, оскільки аналізуються важливі та значимі аспекти процесу, а також сфери управління, які дозволяють систематизувати й оптимізувати конкретні технології управління персоналом у контексті специфіки функціонування підприємства.

Корпоративні технології управління персоналом акцентують увагу на



інструментальних цінностях, які здатні забезпечити інноваційний розвиток, нагромадження трудових ресурсів, консолідувати персонал, повною мірою реалізувати інтелектуальний, творчий потенціал працівників.

Класифікація технологій управління персоналом припускає їхнє структурування з погляду трактування та функціональної спрямованості. Дані критерії є визначальними елементами системного та цілеспрямованого досягнення поставлених цілей, обумовлених реальними процесами трансформації економічного знання.

Вони базуються на розумінні технологічних законів, які дозволяють суб'єктам управління ресторанного бізнесу розробляти механізми та засоби активізації дій та творчих ініціатив працівників, організації та реалізації стратегії розвитку підприємства, а також на результатах практичної діяльності людей, реалізації їх професійних знань і навичок, інтелектуальних зусиль, творчої енергії.

Аналіз технологій управління персоналом через змістовну спрямованість дозволяє їх класифікувати за наступними основними групами:

#### 1. Технології управління корпоративними знаннями.

Виступають, як сукупність прийомів, методів впливу на комплексне об'єднання, використання та поширення знань, накопичених самою компанією, зі знаннями співробітників, замовників і партнерів, що дозволяють досягнути синергетичного ефекту і забезпечити високий рівень трудового капіталу і якість бізнес-процесів.

Технології управління корпоративними знаннями представляють собою систематичну діяльність зі:

- створення – формування нових знань;
- розвитку – перетворення створених знань;
- генерування – навчання працівників;
- формалізації – розроблення правил, принципів, методів і їх закріплення у документах, базах даних, програмному забезпеченні;
- зберігання – збереження для наступного впровадження;

- дифузії – поширенні й обміну знань усередині організації та обмеження цього процесу за її межами;
- координації, контролю та захисті – характері та послідовності застосування, його масштабів і обмежень, захисті знань від несанкціонованого впливу;
- створення та реалізації – втіленні знань у продуктах, послугах, документах, базах даних, програмному забезпеченні і їх реалізації на ринку.

## 2. Технології формування стратегії розвитку персоналу.

Містять у собі комплекс заходів щодо створення системи добору та розміщення кадрів, ефективного функціонування працездатних, високопрофесійних колективів, розкриття творчого потенціалу працівників, організації командної роботи, професійного й особистісного росту працюючих, удосконаленні процесів стимулювання їх діяльності, впровадження систем пошуку кращих фахівців і професійно підготовлених працівників.

Формування кадрових ресурсів, відповідних до вимог ресторанного бізнесу та сучасної економіки, є найважливішим стратегічним ресурсом будь-якої організації сфери послуг. Головна проблема полягає не тільки в удосконаленні рівня професійної освіти працівників, підготовки кваліфікованих фахівців, але й у зміні особистісного вигляду цих працівників, мотивованих, насамперед, до власного розвитку, ініціативи, самонавчання. Реалізація даної проблеми сприяє підвищенню професійних компетентностей працівників, удосконаленню ефективності трудової діяльності та зниженню плинності кадрів, адаптації працюючих до нових технологій й інноваційних змін.

Технології формування стратегії розвитку персоналу дозволяють забезпечувати високий професійно-кваліфікаційний рівень персоналу закладу ресторанної сфери, прогнозувати та планувати потреби підприємства у трудових ресурсах, управляти кар'єрою та професійним ростом співробітників, організувати систему безперервного навчання, створювати умови для залучення персоналу у творчу, інноваційну діяльність по створенні потужного потенціалу організації.

3. Технології організаційної культури – орієнтовані на знання та збільшення трудового потенціалу, як важливого фактору конкурентоспроможності сучасної організації сфери ресторанних послуг. Використання даних технологій дозволяє якнайкраще задіяти фактори організаційної культури для досягнення цілей підприємства, пов'язаних з удосконаленням функціонування системи управління, комунікаціями працівників, їх навчанням і вихованням, формуванням ціннісних орієнтацій, адаптивністю, погодженістю спільних дій, наявністю зворотного зв'язку, мотивацією на творчу, командну діяльність.

Конструктивний вплив на формування трудової діяльності організації ресторанного типу виявляє відповідність її цілей і цінностей до цілей і цінностей її співробітників, причетність персоналу до реалізації стратегічних планів і завдань організації. Важливою компонентою організаційної культури є наявність засобів впливу на корпоративний дух, що визначає ступінь єдності та згуртованості працівників у колективі, рівень і стан соціально-психологічного клімату.

4. Технології внутрішньофірмової мотивації праці – направлені на активізацію спонукальних мотивів працівників до активної інтелектуальної та фізичної діяльності, насичення виробничих та управлінських процесів розумовими та творчими операціями, що підвищують значимість оцінки інтелектуальних якостей людини. Фактично ці технології розширюють можливості з використання різноманітних мотиваторів трудової діяльності, стимулюванню системи безперервної освіти працівників організації ресторанного типу, забезпеченню внутрішньофірмових джерел інвестування.

Алгоритм застосування технологічних механізмів внутрішньофірмової мотивації праці містить: визначення можливостей впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на виробничі процеси та сферу обслуговування, структуру мотиваційних механізмів, вибір інструментів і механізмів впливу на працівників, дослідження мотиваційних ресурсів в управлінні (організація праці, принципи соціального партнерства, можливості

соціальної політики підприємства), оцінку ефективності мотиваційної політики.

Досвід провідних країн світу по переходу на інноваційну модель розвитку ресторанного господарства показує ефективність нематеріального стимулювання трудової діяльності працівників в умовах високих стандартів якості їх життя. Такий перехід активізує прагнення працівників до підвищення якості праці, її інтелектуалізації, творчої активності, управлінської ініціативи.

5. Технології корпоративної соціальної відповідальності – сприяють розв'язку виробничих та управлінських завдань способами, заснованими на моральних нормах і повазі до людей, суспільства, навколишнього середовища, що й включають добровільний внесок підприємств ресторанного типу у розвиток суспільства, його екологічної та соціальної сфер.

Основними об'єктами реалізації корпоративної соціальної відповідальності виступають: трудові колективи підприємств, окремі соціальні групи та верстви населення, представники місцевих та регіональних спільнот, а також суспільства у цілому. Своє втілення корпоративна соціальна відповідальність одержує у реалізації наступних механізмів: благодійної діяльності, соціально відповідального інвестування, спонсорства, корпоративного волонтерства, соціального маркетингу.

Використання технологій корпоративної соціальної відповідальності дозволяє вирішувати весь комплекс різноманітних питань, пов'язаних з економічним ростом, розвитком персоналу, що перетворює трудову діяльність працівників у їх творчий потенціал, стимулює інноваційну активність, потреби у безперервному навчанні, підвищенні якості життя працівників і місцевого населення.

6. Технології соціального партнерства – виступають, як система взаємин між працівниками (представниками працівників), роботодавцями (представниками роботодавців), органами державної влади, органами місцевого самоврядування, спрямована на забезпечення узгодження інтересів працівників і роботодавців з питань регулювання трудових відносин й інших безпосередньо пов'язаних з ним відносин.

Механізм соціального партнерства містить:

- проведення постійного діалогу між представниками сторін соціального партнерства (працівники, роботодавці, органи державної влади та місцевого самоврядування);
- укладання між ними колективних договорів і відповідних угод по всьому спектру трудових відносин у галузі ресторанної діяльності;
- проведення експертизи пропонованих угод і договорів;
- здійснення постійного моніторингу та контролю виконання укладених угод;
- участь державних органів влади й інститутів громадянського суспільства у реалізації спільних соціально-економічних проблем у галузі ресторанного бізнесу.

Технології соціального партнерства націлені на активне залучення до даної діяльності всіх зацікавлених у корпоративному та регіональному розвитку сторін, проведення публічних обговорень соціально значимих проблем у повсякденному житті населення та громадян, організацію конкурсів суспільно значимих проєктів і програм, спрямованих на інтелектуалізацію творчого потенціалу працівників і їх соціальний розвиток. Для цього використовується проєктно-програмний підхід, організація та проведення конкурсів і тендерів соціально значимих проєктів.

Загалом корпоративні технології управління трудовим капіталом також можуть бути класифіковані за функціональною спрямованістю.

Функціональний підхід дозволяє розглядати процеси та явища через послідовність взаємозалежних по входах і виходах функцій, які становлять певний процес, що містить свої підпроцеси, поки кожна з підфункцій не буде представляти деяку недекомпозитивну послідовність дій. Даний підхід сприяє систематизації всієї виробничо-господарської діяльності закладу громадського харчування, коли за кожною структурною одиницею (працівник, відділ, управління) закріплюються функціональні обов'язки, напрямки діяльності, права та відповідальність за виконувани дії й операції.

Аналіз корпоративних технологій управління трудовим капіталом за функціональною спрямованістю дозволяє їх поділяти за різними ознаками:

1) наприклад, за типом цільової орієнтації виділяються стратегічні та тактичні технології управління у бізнесі з організації громадського харчування. Стратегічні технології орієнтовані на досягнення далеких цілей по інноваційному розвитку підприємств і забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах становлення цифрової економіки. Тактичні технології забезпечують вирішення конкретних виробничо-технічних, науково-освітніх, кадрових, інноваційно-управлінських і соціальних проблем на найближчий період часу;

2) за видами навчального впливу технології поділяються на:

- навчальні, пов'язані з підготовкою та підвищенням кваліфікації фахівців у галузі управління знаннями;
- перетворювальні, що дозволяють здійснювати адаптацію, соціалізацію та самонавчання працівників;
- оцінювальні, що містять проведення аудиту, контролю та планування, атестації персоналу;

3) за спрямованістю виконуваних дій технології поділяються на:

- нормативні, які забезпечують проведення діагностики виконуваних дій, їх реалізацію та реформування;
- структуровані, що дозволяють здійснювати операції прогнозування, проектування та соціального конструювання;
- пошукові, спрямовані на пошук інноваційних рішень, документування, картування;
- трансформаційні, що забезпечують перетворення зовнішнього (технології забезпечення інтелектуальної безпеки, створення іміджу організації, координації та міжгалузевої взаємодії) і внутрішнього середовища підприємства (технології кадрової політики, навчання персоналу та формування його кар'єри, соціального партнерства, інноваційної діяльності);

4) за характером використовуваних засобів соціальні технології

управління трудовим капіталом містять: організаційно-розпорядчі, адміністративні, соціально-правові, освітні, медико-соціальні, психологічні, педагогічні технології;

5) за часом дії – короткострокові, середньострокові, довгострокові;

6) за результатами – конструктивні, деструктивні;

7) за стимулюючим впливом – матеріальні та нематеріальні;

8) за рівнем впливу – високоефективні, середньоефективні, низькоефективні;

9) за змінами у соціальній системі – прогресивні, регресивні;

10) за інвестиціями на персонал – навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, підтримку їх здоров'я, загальнокультурний та професійний рівні, надання соціального захисту, допомоги та підтримки;

11) за управлінським впливом на об'єкт управління – багатоланкові, посередницькі, індивідуальні.

Таким чином, корпоративні технології управління персоналом виступають, як певна сукупність прийомів, способів і засобів оптимізації управління й організації доцільної практичної діяльності, спрямованих на визначення або перетворення об'єктів трудової діяльності, досягнення заданого результату. Їхнє органічне включення у управлінську систему закладу громадського харчування дозволяє систематизувати управління людськими ресурсами, забезпечити ефективне відтворення трудового капіталу.

Підсумовуючи, варто наголосити, що управління персоналом у закладах громадського харчування – це сукупність заходів, процесів та практик, спрямованих на ефективне залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників, що забезпечують високу якість обслуговування і задоволення клієнтів. Це включає наступні ключові аспекти:

– рекрутинг та відбір персоналу – тобто пошук, підбір та найм працівників з необхідними навичками та кваліфікацією;

- організацію програм навчання для нових працівників та постійне підвищення кваліфікації наявного персоналу;
- використання різних мотиваційних інструментів, таких як бонуси, премії, чайові, а також можливості для кар'єрного росту;
- розподіл обов'язків, планування графіків роботи, забезпечення комфортних та безпечних умов праці;
- постійний моніторинг роботи працівників, оцінювання їхньої продуктивності та якості обслуговування;
- забезпечення ефективної комунікації між працівниками та керівництвом, сприяння командній роботі;
- швидке та ефективне вирішення конфліктів, які можуть виникати в процесі роботи;
- забезпечення відповідності всіх процесів вимогам трудового законодавства та стандартам гігієни і безпеки;
- забезпечення соціальних пільг та вигод, підтримка здорової робочої атмосфери та профілактика стресу.

Управління персоналом у закладах громадського харчування є важливою складовою успішного функціонування закладу, оскільки від якості роботи персоналу безпосередньо залежить рівень задоволення клієнтів і репутація закладу.



## 2. АНАЛІТИЧНИЙ РОЗДІЛ

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ «SUSHI PIZZA 39»

#### 2.1. Характеристика господарської діяльності мережі закладів «Sushi Pizza 39»

Вивчення особливостей управління персоналом проводилося на базі мережевої організації – Sushi Pizza 39. Це мережа закладів формату takeaway & delivery, що пропонує великий вибір страв.

Концепція організації полягає в організації швидкого і якісного надання послуг. Тому пріоритетним для компанії є розташування закладів, кожен з яких надає послуги для певної частини міста. Це надає можливість кур'єрам не стояти у заторах, а швидко (за 39 хвилин) доставити замовлення. Послугу доставки виконує партнер підприємства – кур'єрська компанія «Додому».

Заклади знаходяться у м. Тернополі за адресами: вул. Коновальця, 9, вул. Тарнавського, 32, пров. Цегельний, 1Д (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Приміщення мережі закладів «Sushi Pizza 39»

У закладах пропонуються великий асортимент страв японської та італійської кухні, створених за кращими рецептами майстерних шеф-кухарів. Також в меню є безліч страв на перекус, десерти, різноманітні напої, а також алкогольні напої.

Замовити страви можна доволі легко – сформувавши замовлення онлайн на сайті компанії (<https://sushi-pizza39.com.ua/>) або зателефонувавши. Менеджери закладу допоможуть брати страви відповідно до уподобань клієнта, детально розкажуть про умови оплати та доставки, а також проінформують про діючі акції. Також є самовиніс. У такому разі надається 10% знижки.

Взаємини компанії з постачальниками – підприємствами й організаціями всіх видів власності, а також окремими громадянами, здійснюються на договірній основі. Матеріально-технічне постачання фірми здійснюється по прямих договорах з підприємствами через систему оптової й роздрібною торгівлі.

Реалізація продукції, виконання робіт і надання послуг здійснюються за цінами, що установлюються керівництвом самостійно, орієнтуючись на ціни конкурентів. У таблиці 2.1. наведено номенклатуру страв, що пропонуються закладами «Sushi Pizza 39» та діапазон цін на них.

Таблиця 2.1

Номенклатура страв, що пропонуються закладами «Sushi Pizza 39»

Категорія страв	Орієнтовна вага страви (min - max)	Діапазон ціни (min - max)
Суші	100 – 360 гр	74 – 339 грн
Суші сети	835 – 1095 гр	499 – 1177 грн
Піца	420 – 630 гр	134 – 249 грн
Піца сети	1530 – 4475 гр	544 – 1777 грн
WOK & BOWL	420 гр	149 – 229 грн
Салати	130 – 200 грн	119 – 198 грн
Снеки	160 – 600 гр	97 – 300 грн
Десерти	200 гр	80 грн
Напої (вода, сік)	1 л	40 – 80 грн
	0,5 л	35 – 50 грн

Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податків й інших обов'язкових платежів відповідно до чинного законодавства, розподіляється власником самостійно.

Організаційна структура управління мережевої організації «Sushi Pizza 39» представлена на рисунку 2.2.

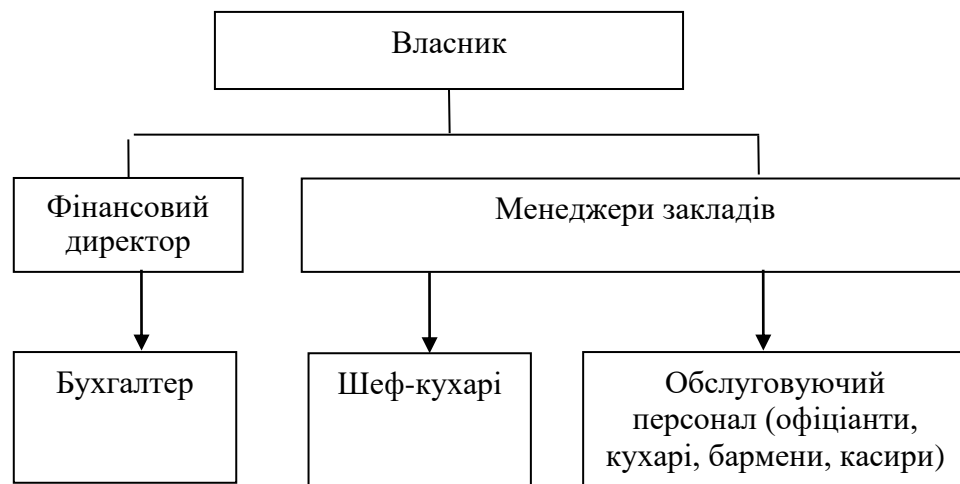


Рисунок 2.2. Організаційна структура управління мережевої організації «Sushi Pizza 39»

Управління підприємством здійснюється власником на основі єдиноначальності. Створена єдина вертикальна лінія керівництва й прямий шлях активного впливу на підлеглих. Перевага такої структури управління вбачається у простоті, надійності й економічності. Керівник у цьому випадку повинен охоплювати всі сторони діяльності підприємства.

Компанія «Sushi Pizza 39» має лінійну структуру управління. Лінійна організаційна структура утворюється в результаті побудови апарату управління тільки із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбини. Члени підприємства кожного з найнижчих щаблів управління перебувають у безпосередньому лінійному підпорядкуванні до керівника наступного, вищого рівня.

Загалом організаційна структура мережі закладів «Sushi Pizza 39» є чітко визначеною та відповідає стратегічним цілям компанії. Вона забезпечує ефективне управління, високу якість послуг та задоволеність клієнтів. Кожен рівень управління має свої обов'язки та відповідальність, що дозволяє підтримувати належний рівень обслуговування та ефективності роботи закладів.

Аналіз фінансового становища й ефективності діяльності мережі закладів «Sushi Pizza 39» виконаний за період з 01.01.2021 по 31.12.2023 рр. на основі даних бухгалтерської звітності компанії.

Основним завданням аналіз фінансових результатів діяльності є:

- систематичний контроль над виконанням планових показників реалізації продукції й отримання прибутку;
- визначення впливу факторів на фінансові результати;
- виявлення резервів збільшення суми прибутку й рентабельності;
- оцінка роботи зі збільшення прибутків й рентабельності;
- розробка заходів щодо використання виявлених резервів.

У якості показників ефективності господарської діяльності підприємства прийняті показники прибутку й рентабельності. Як загальний показник діяльності підприємства прибуток відображає всі сторони його виробничо-господарської діяльності: рівень використання основних і обігових коштів, трудових ресурсів, технічний рівень виробництва й конкурентоспроможність послуг, що надаються і реалізованих товарів. Звіт про прибутки й збитки містить наступні показники прибутку: валовий прибуток, прибуток від реалізації, прибуток до оподаткування й чистий прибуток. Основні фінансові результати діяльності мережі закладів «Sushi Pizza 39» представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Фінансові результати мережі закладів «Sushi Pizza 39»

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Виторг від продажів товару, продукції, робіт, послуг, тис.грн	4049,15	3490,57	5257,24	-558,58	+1766,67
Собівартість продажу, тис.грн	3648,74	3255,06	4852,28	-393,68	+1597,22
Валовий прибуток, тис.грн	400,41	235,51	404,96	-164,9	+169,45
Інші доходи, тис.грн	28,3	15,6	32,7	-12,7	+17,1
Інші витрати, тис.грн	170,32	93,7	159,91	-76,62	+66,21
Прибуток до оподаткування, тис.грн	258,39	157,41	277,75	-100,98	+120,34
Єдиний податок, тис.грн	12,87	7,92	13,86	-4,95	+5,94
Чистий прибуток, тис.грн	245,52	149,49	263,89	-96,03	+114,4

Аналіз виручки від реалізації продукції, робіт і послуг і інших показників показав, що у 2023 році збільшилися основні показники: виручки від реалізації на 1766,67 тис.грн і ріст склав 51%; собівартість реалізації на 1597,22 тис.грн. і ріст склав 49%; валовий прибуток зріс на 72%, прибуток до оподаткування на 76,5%, а чистий прибуток на 76,2%. Розуміємо, що у 2022 році зниження усіх показників спричинене частковим призупиненням діяльності внаслідок воєнних дій на території України.

Рентабельність є основним показником прибутку. Аналіз рентабельності відображений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Економічні показники діяльності мережі закладів «Sushi Pizza 39»

Показник	Роки			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Загальні доходи, тис.грн	4077,45	3506,17	5289,94	-571,28	+1783,77
Собівартість продажу, тис.грн	3648,74	3255,06	4852,28	-393,68	+1597,22
Загальні витрати, тис.грн	3831,93	3356,68	5026,05	-475,25	+1669,37
Виручка від продажів товару, продукції, робіт, послуг, тис.грн	4049,15	3490,57	5257,24	-558,58	+1766,67
Чистий прибуток, тис.грн	245,52	149,49	263,89	-96,03	+113,96
Загальні витрати на 1 гривню виручки, грн	0,95	0,96	0,96	+0,01	-
Питома вага собівартості у виручці, %	90,1	93,3	92,3	+3,2	-1
Рентабельність реалізованої продукції, % (чистий прибуток / виручку x 100%)	6,1	4,3	5,1	+0,8	-1,8
Рентабельність виробничої діяльності, % (чистий прибуток / загальні витрати x 100%)	6,4	4,5	5,3	+0,8	-1,9
Чисельність виробничого персоналу, осіб	20	18	22	-2	+4
Продуктивність на 1 працівника, тис.грн. (виручка / чисельність)	202,45	193,92	219,05	-8,53	+25,08

Аналіз показників діяльності закладів показав, що показники рентабельності є невисокими й підприємство працює практично на покриття своїх витрат та отримання невеликого прибутку. Фактично вагомою причиною цього є зниження купівельної спроможності населення, що пов'язана з економічною нестабільністю в країні. Практика показує, що люди воліють витратити гроші на речі першої необхідності й відмовляти собі в другорядних речах. Усе це вимагає розробки заходів щодо збільшення показників виторгу й прибутковості.

Таким чином, аналіз фінансового стану й фінансових результатів показав, що організація поступово нарощує обсяги продажів, виторгу й прибутку.

## **2.2. Методичний підхід до аналізу системи управління персоналом у мережевому закладі харчування**

Аналіз системи управління персоналом у мережевому закладі харчування показує, що для успішного функціонування необхідно зосереджуватися на всіх аспектах управління: від рекрутингу та навчання до мотивації та оцінювання продуктивності. Тому такий аналіз вимагає комплексного підходу, що включає кілька етапів та методів дослідження. На рисунку 2.3 представлено основні кроки, які можна використовувати для проведення такого аналізу.

1. Постановка цілей і завдань аналізу системи управління персоналом є ключовим етапом, який визначає напрямок та очікувані результати дослідження. Цей етап дозволяє чітко окреслити, що саме потрібно оцінити, та які питання необхідно вирішити для досягнення стратегічних цілей організації.

Загальні цілі повинні відповідати стратегічним цілям організації та спрямовані на покращення ефективності системи управління персоналом. Загальні цілі аналізу системи управління персоналом можуть бути спрямовані на:

- підвищення ефективності управління персоналом;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення рівня задоволеності працівників;
- оптимізацію витрат на управління персоналом;
- забезпечення відповідності законодавчим вимогам;
- підвищення продуктивності праці.

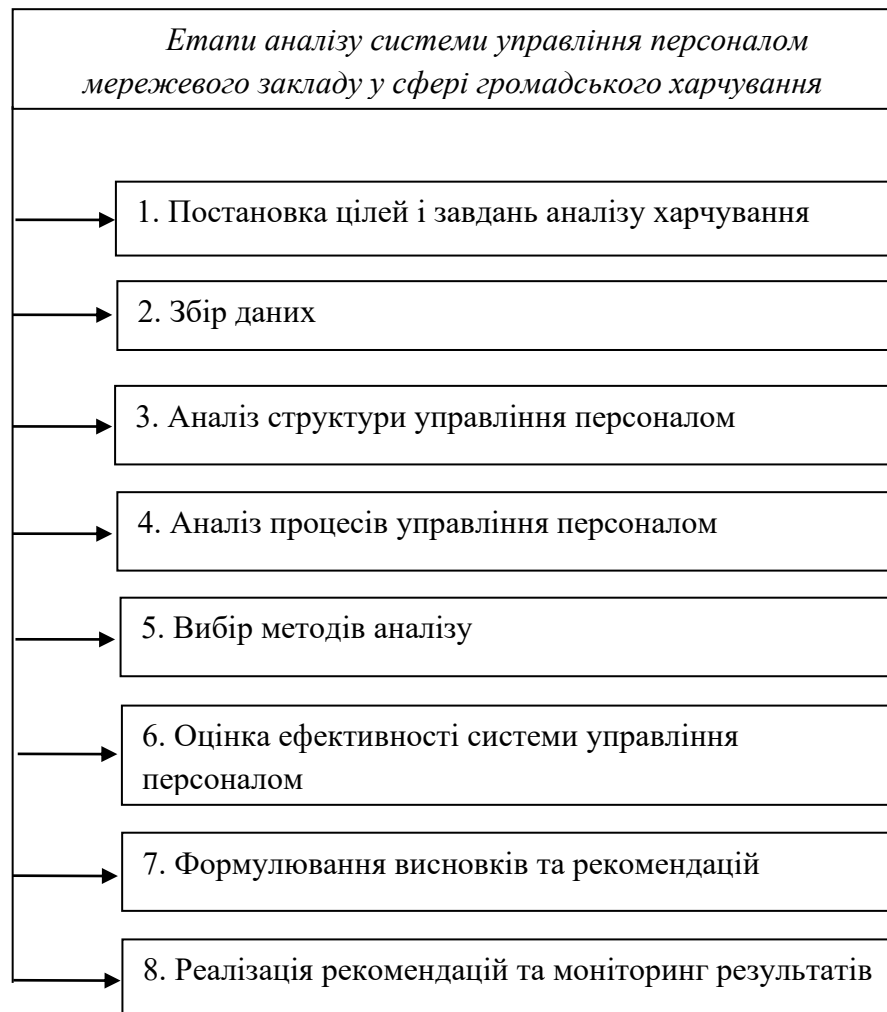


Рисунок 2.3. Послідовність аналізу системи управління персоналом у мережевому закладі громадського харчування

Конкретні завдання допомагають деталізувати процес аналізу та встановити вимірювані критерії успіху. Завдання можуть бути поділені на кілька категорій:



- аналіз ефективності рекрутингу та відбору персоналу: оцінка часу, необхідного для заповнення вакансій; визначення вартості найму одного працівника; аналіз ефективності різних джерел пошуку кандидатів;
- оцінка системи навчання та розвитку: визначення рівня інвестицій у навчання одного працівника; аналіз кількості годин навчання на одного працівника; оцінка задоволеності працівників програмами навчання;
- аналіз системи мотивації та утримання персоналу: визначення коефіцієнта плинності кадрів; оцінка рівня задоволеності працівників роботою; аналіз середнього часу роботи працівників у закладі;
- оцінка продуктивності працівників: визначення рівня обслуговування клієнтів; аналіз коефіцієнту помилок працівників; оцінка досягнення ключових показників ефективності (KPI);
- аналіз внутрішньої комунікації: оцінка ефективності внутрішньої комунікації; визначення частоти внутрішніх комунікаційних заходів; оцінка задоволеності працівників комунікацією;
- оцінка дотримання законодавства: визначення кількості порушень трудового законодавства; аналіз рівня відповідності внутрішніх процесів нормам та стандартам.

Для кожної цілі та завдання необхідно визначити конкретні показники, які будуть використовуватися для оцінки результатів аналізу. Вимірювані критерії можуть включати: кількісні (час закриття вакансій, кількість годин навчання тощо), якісні (рівень задоволеності працівників, ефективність комунікації тощо) і фінансові показники (вартість найму, інвестиції в навчання тощо) показники.

2. Збір даних забезпечує необхідну інформацію для оцінки поточного стану, виявлення проблем і визначення напрямків для покращення. Цей процес включає використання різних джерел даних та методів збору інформації.

Первинні дані збираються безпосередньо від працівників та керівників через такі методи:

- опитування та анкетування – використовуються для збору думок, вражень та зворотного зв'язку від працівників щодо різних аспектів управління персоналом;

- інтерв'ю – проведення глибоких інтерв'ю з керівниками та працівниками для отримання детальної інформації про процеси та проблеми в управлінні персоналом;

- спостереження – безпосереднє спостереження за роботою працівників та взаємодією в колективі.

Вторинні дані включають інформацію з внутрішніх та зовнішніх джерел:

- внутрішні документи – політики та процедури управління персоналом, звіти про діяльність HR-відділу, результати оцінки продуктивності;

- HR-системи – дані з інформаційних систем управління персоналом, такі як записи про найм, звільнення, навчання, оцінку продуктивності тощо;

- зовнішні джерела – галузеві звіти, дослідження ринку праці, статистичні дані, нормативно-правові акти.

3. Аналіз структури управління персоналом дозволяє виявити сильні та слабкі сторони структури, визначити можливості для вдосконалення та забезпечити більш ефективне досягнення стратегічних цілей організації.

Оцінка ефективності структури управління персоналом базується на вивченні:

- чіткості розподілу ролей і відповідальності на основі аналізу організаційних схем та посадових інструкцій, а також оцінці відповідності ролей і обов'язків стратегічним цілям організації;

- ефективності внутрішніх комунікаційних процесів через аналіз частоти і якості зустрічей, нарад та звітності;

- здатності структури швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- ефективності системи винагород і стимулів.

4. Аналіз процесів управління персоналом включає дослідження:

- рекрутингу та відбору персоналу, тобто оцінка ефективності процесів найму, аналіз джерел пошуку кандидатів, аналіз часу та витрат на найм;
- програм навчання, частота проведення тренінгів, задоволеність працівників навчанням;
- системи мотивації, показників плинності кадрів, програм утримання працівників;
- продуктивності, використання KPI, регулярність оцінок;
- аспектів планування змін, гнучкості графіків роботи, оптимізації чисельності персоналу;
- відповідності процесів трудовому законодавству, частота та результати аудитів.

5. Методи аналізу. Існує декілька методів, які можна використовувати для проведення аналізу системи управління персоналом мережевих закладів у сфері громадського харчування. Зокрема такі:

- процесний аналіз – передбачає вивчення всіх етапів процесів управління персоналом, таких як рекрутинг, навчання, оцінка продуктивності та інші. Ключові інструменти: карти процесів (документування всіх етапів кожного процесу для виявлення затримок та неефективностей), аналіз потоків робіт (вивчення послідовності дій та взаємодій між різними відділами і співробітниками);
- SWOT-аналіз – дозволяє виявити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, а також можливості та загрози (таблиця 2.4);

Таблиця 2.4

#### Приклад SWOT-аналізу системи управління персоналом

Складові аналізу	Приклад
Сильні сторони	Високий рівень кваліфікації працівників, ефективні комунікаційні канали
Слабкі сторони	Бюрократичні перешкоди, низька гнучкість
Можливості	Впровадження нових технологій, розвиток професійних навичок працівників
Загрози	Економічні кризи, зміни в законодавстві

- бенчмаркінг – передбачає порівняння процесів управління персоналом із найкращими практиками у галузі;
- аналіз ключових показників ефективності (КПІ), що дозволяє кількісно оцінити результати управління персоналом (плинність кадрів, середній час заповнення вакансій, рівень задоволеності працівників тощо);
- опитування та анкетування, що включає питання для працівників про різні аспекти їхньої роботи, структуровані анкети для збору даних про задоволеність працівників, їхні пропозиції та зауваження;
- фокус-групи – дозволяють отримати більш глибокий зворотний зв'язок від працівників та керівників шляхом обговорення проблем та пропозицій у невеликих групах;
- аналіз документації – аналіз існуючих політик та процедур управління персоналом; вивчення звітів про продуктивність, плинність кадрів, результати навчання та розвитку;
- аналіз витрат – оцінка витрат, пов'язаних з управлінням персоналом, допомагає визначити ефективність витрат на різні HR-активності (наприклад, витрати на рекрутинг, навчання та розвиток, винагороду та пільги).

Загалом використання різноманітних методів аналізу дозволяє отримати всебічну оцінку процесів управління персоналом та розробити ефективні рекомендації для їх вдосконалення. Це, у свою чергу, допомагає підвищити продуктивність працівників, задоволеність роботою та досягнення стратегічних цілей організації.

6. Оцінка ефективності системи управління персоналом дозволяє визначити, наскільки успішно організація управляє своїми людськими ресурсами, і виявити можливості для вдосконалення. Ефективна система управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей організації, підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

7. Висновки та рекомендації. Цей процес передбачає:

- визначення ключових проблем та сильних сторін;

- формулювання висновків щодо сильних сторін (опис успішних практик та елементів системи, які добре функціонують) і проблем (деталізація виявлених проблем, їх причин та можливих наслідків для організації);
- розробку конкретних, практичних рекомендацій щодо покращення системи управління персоналом;
- визначення пріоритетів серед рекомендацій на основі їхньої важливості та можливого впливу.

#### 8. Реалізація рекомендацій та моніторинг результатів передбачає:

- створення чіткої стратегії впровадження рекомендацій із зазначенням відповідальних осіб та термінів виконання;
- аналіз досягнень та виявлення недоліків у реалізації рекомендацій;
- внесення необхідних коректив у план впровадження на основі результатів моніторингу та оцінки.

Завершуючи опис методичного підходу до аналізу системи управління персоналом мережевого закладу харчування, зауважимо, що він включає комплексний збір та аналіз даних, використання різних методів дослідження, оцінку ефективності та розробку рекомендацій. А регулярне проведення такого аналізу дозволяє виявляти проблемні зони, покращувати управління персоналом, підвищувати задоволеність працівників та ефективність роботи закладу в цілому.

### **2.3. Аналіз системи управління персоналом у мережі закладів «Sushi Pizza 39»**

За роки функціонування мережевих закладів «Sushi Pizza 39» з невеликої групи ентузіастів компанія виросла у таку, що міцно стоїть і лідирує на ринку. Колектив формувався кілька років, і тепер це згуртована, добре організована структура, що складається з професіоналів, які знають і люблять свою й цінують свою роботу.

При відборі кадрів керівництво орієнтується на сильну сторону претендентів і шукають найбільш відповідних вимогам, що висуваються для виконання обов'язків. Первинні представлення про кандидата формується на підставі аналізу їхніх документів (анкети, резюме, характеристики, рекомендації) і ознайомлювальної співбесіди. Такий захід дозволяє відразу зменшити до 90% претендентів. З тими, що залишилися ведуть активну роботу й обирають кращого. Для цього проводять співбесіду, яка дає можливість оцінювати інтелект, професійність, ерудицію, кмітливість, старанність, спостережливість, ініціативність, чесність, а також причину, по якій людина залишала попередні місця роботи і т.д.

Управління персоналом – поняття комплексне, охоплює широкі спектри питання: від розробки концепція кадрового менеджменту і мотивації працівника до організаційно-практичного підходу до формування механізму її реалізації.

Добором кадром, прийманням на роботу й звільненням займається власник або менеджери закладів.

Кадровий склад мережі закладів «Sushi Pizza 39» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Кадровий склад мережі закладів «Sushi Pizza 39»

Категорії рівнів відповідальності працівників	Роки		
	2021	2022	2023
<i>Управлінський склад</i>			
Директор (власник)	1	1	1
<i>Адміністративний склад</i>			
Фінансовий директор	1	1	1
Бухгалтер	1	1	1
Менеджери закладів	3	3	3
<i>Виробничий персонал</i>			
Шеф-кухарі	6	6	6
Кухарі	6	6	6
Обслуговуючий персонал (офіціанти, бармени, касири, прибиральниця)	8	6	10
Разом	26	24	28

Дані таблиці 2.6 більш наочно можна представити у вигляді рисунків і зробити висновок, що основну частку співробітників представляють виробничий персонал. Аналіз структури кадрового складу персоналу мережі закладів «Sushi Pizza 39», представлено на рисунках 2.4.-2.6.

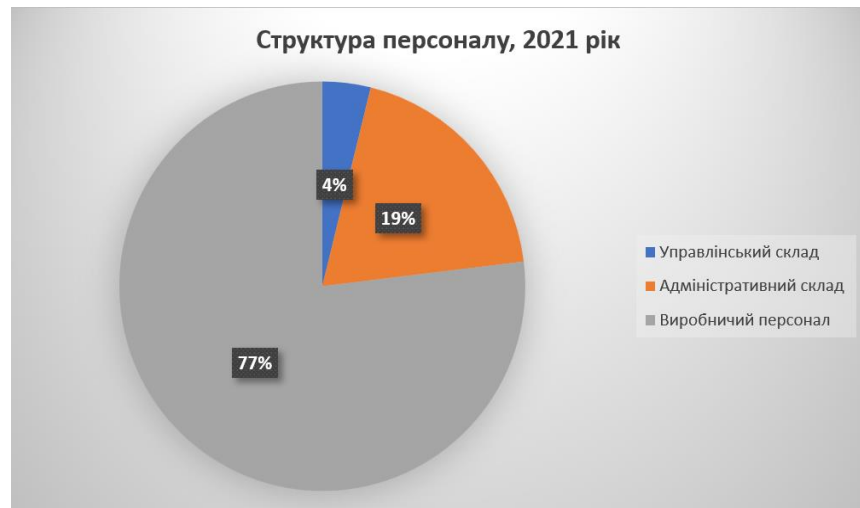


Рисунок 2.4. Аналіз структури кадрового складу за категоріями рівнів відповідальності у 2021 році

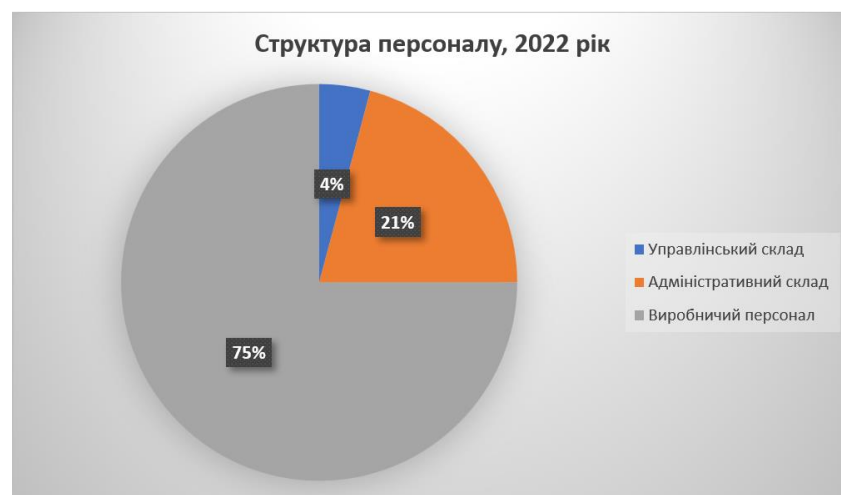


Рисунок 2.5. Аналіз структури кадрового складу за категоріями рівнів відповідальності у 2022 році

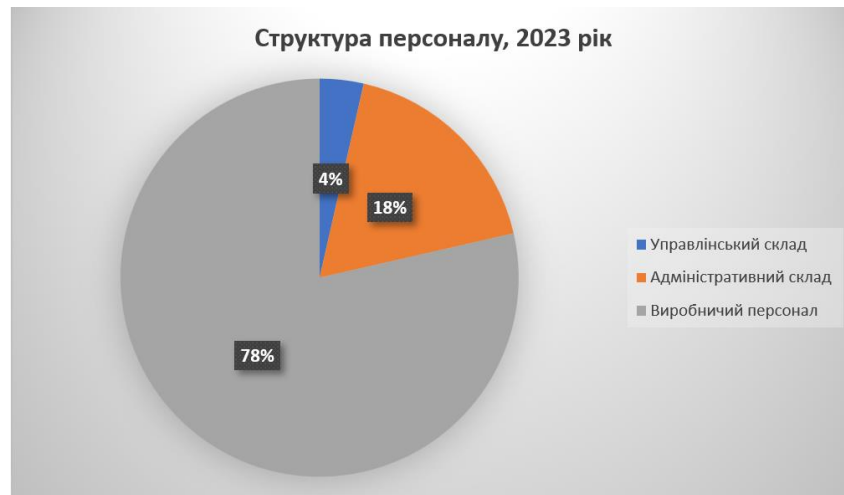


Рисунок 2.6. Аналіз структури кадрового складу за категоріями рівнів відповідальності у 2023 році

Згідно даних рисунків 2.4-2.6 можна зробити висновок, що найчисленніша група працівників представлена виробничим персоналом, що становить 75-78% від загальної чисельності персоналу; адміністративний персонал становить 18-21% від загальної чисельності й керівники 4 %.

У таблицях 2.6-2.8 та рисунках 2.7-2.9 наведено розподіл працівників у розрізі віку.

Таблиця 2.6

Віковий розподіл чисельності працівників за категоріями рівнів відповідальності у 2021 році

	Віковий розподіл, роки			
	20-25	25-30	30-40	40-50
<i>Управлінський склад</i>				
Директор (власник)				1
<i>Адміністративний склад</i>				
Фінансовий директор				1
Бухгалтер				1
Менеджери закладів			2	1
<i>Виробничий персонал</i>				
Шеф-кухарі			2	
Кухарі			2	
Обслуговуючий персонал (офіціанти, бармени, касири, прибиральниця)	7	9		
Разом	7	9	6	4





**Рисунок 2.7. Аналіз структури кадрового складу за віковим розподілом у 2021 році**

Серед аналізованих працівників основна частка припадає на співробітників від 25 до 30 років. Їхня кількість 99 осіб, що становить 35% від загальної кількості співробітників. На другому місці 7 співробітників у віці 20-25 років, у відсотковому співвідношенні це 27% від загальної чисельності співробітників. Від 30-40 років було 6 співробітників – це 23% від загальної кількості співробітників і 4 особи, віковий діапазон яких від 40 до 50 років – це 15% від загальної кількості.

**Таблиця 2.7**

**Віковий розподіл чисельності працівників за категоріями рівнів відповідальності у 2022 році**

	Віковий розподіл, роки			
	20-25	25-30	30-40	40-50
<i>Управлінський склад</i>				
Директор (власник)				1
<i>Адміністративний склад</i>				
Фінансовий директор				1
Бухгалтер				1
Менеджери закладів			2	1
<i>Виробничий персонал</i>				
Шеф-кухарі			2	
Кухарі			2	
Обслуговуючий персонал (офіціанти, бармени, касири, прибиральниця)	5	9		
Разом	5	9	6	4

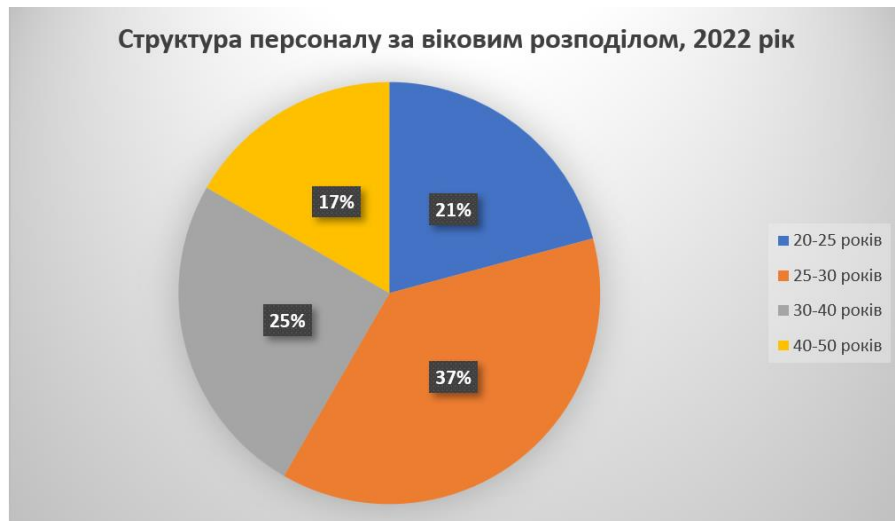


Рисунок 2.8. Аналіз структури кадрового складу за віковим розподілом у 2022 році

У 2022 році загальна чисельність працівників зменшилася на дві особи і це були працівники віком від 20 до 25 років. Таким чином відсотковий розподіл за віком у даному році був таким: 20-25 років – 21%, 25-30 років – 37%, 30-40 років – 25%, 40-50 років – 17%.

Таблиця 2.8

Віковий розподіл чисельності працівників за категоріями рівнів відповідальності у 2023 році

	Віковий розподіл, роки			
	20-25	25-30	30-40	40-50
<i>Управлінський склад</i>				
Директор (власник)				1
<i>Адміністративний склад</i>				
Фінансовий директор				1
Бухгалтер				1
Менеджери закладів			1	2
<i>Виробничий персонал</i>				
Шеф-кухарі			3	
Кухарі			3	
Обслуговуючий персонал (офіціанти, бармени, касири, прибиральниця)	9	7		
Разом	9	7	7	5



Рисунок 2.9. Аналіз структури кадрового складу за віковим розподілом у 2023 році

У 2023 році загальна чисельність працівників становила 28 осіб. Віковий структурний розподіл дещо змінився, оскільки у даному році були певні кадрові зміни. Фактично так виглядає розподіл працівників за віком: 20-25 років – 33%, 25-30 років – 26%, 30-40 років – 26%, 40-50 років – 15%.

Таким чином, перевага при найманні співробітників віддається претендентам у віці 20-30 років. У більшості випадків, у співробітників такого віку є більше вільного часу, бажання та ентузіазму працювати та просуватися по кар'єрних сходинках. Можна ствердно сказати, що ці співробітники забезпечують кістяк і кадрову стабільність організації.

Рівень кваліфікації працівників у закладах громадського харчування визначається їхньою освітою, професійними навичками та досвідом роботи, що безпосередньо впливає на якість обслуговування, задоволеність клієнтів та ефективність роботи закладу. Висококваліфіковані працівники здатні забезпечити високий рівень кулінарної майстерності, професійне обслуговування та дотримання стандартів безпеки і гігієни. На рисунку 2.10 представлено рівень кваліфікації персоналу мережі закладів «Sushi Pizza 39».

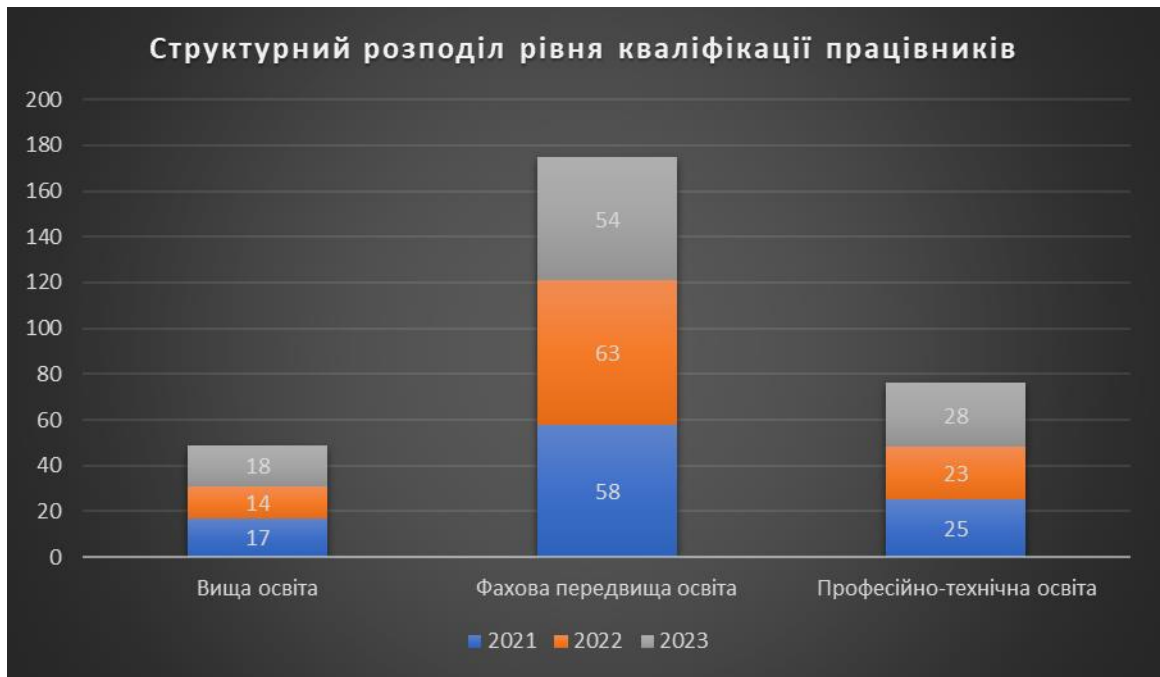


Рисунок 2.10. Рівень кваліфікації персоналу мережі закладів «Sushi Pizza 39» у 2021-2023 рр.

Згідно рисунка 2.10 видно, що більшість працівників – це фахівці з фаховою передвищою освітою (54-63 %), із професійно-технічною освітою налічувалося від 23 до 25% працюючих, співробітники із вищою освітою становлять найменшу частку – 14-18%. Таким чином, ми бачимо, що кваліфікація й знання вітаються при прийманні на роботу в організацію.

Загалом процес управління персоналом у мережі закладів «Sushi Pizza 39» починається з розроблення кадрової політики, що враховує стратегічні цілі підприємства й умови формування ринку праці.

Сучасний інноваційний характер і підхід до роботи в сфері надання послуг, пріоритетність питання якості продукції змінили вимоги до працівника, підвищивши значимість творчих відносин до праці, високого професіоналізму й рівня емоційного інтелекту.

Усе це привело до того, що методи управління персоналом мережі закладів «Sushi Pizza 39» суттєво змінилися. На сучасному етапі найважливішими принципами управління персоналом компанії є:

- покладання відповідальності на кожного працівника за його роботу;

– поінформованість працівника про те, кому саме він підлеглий і від кого одержує вказівки.

У цих умовах важливою метою управління персоналом стало спонукання працівників до розвитку їх можливостей для більш продуктивної й інтенсивної праці. Керівник мережі закладів «Sushi Pizza 39» не наказує своїм підлеглим, а направляє їхні зусилля, допомагає розкриттю їх здібностей, формує навколо себе групу однодумців. Крім адміністративного персоналу в організації веде свою діяльність обслуговуючий персонал, що власне є домінуючою частиною кадрового складу компанії.

Кадрова політика підприємства «Sushi Pizza 39» містить у собі наступні напрями діяльності:

- найм і відбір персоналу;
- адаптація;
- посадові інструкції;
- оцінка персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву.

Аналіз основних кадрових процесів приведемо в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз основних кадрових процесів у мережі закладів «Sushi Pizza 39»  
у 2021-2023 рр.

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Середньоспискова чисельність працівників	24	22	28
Прийнято всього, осіб	6	3	10
Вибуло всього, осіб	4	5	4
у т.ч.			
– за власним бажанням	4	5	4
– за порушення трудового розпорядку і дисципліни	-	-	-

Дані з таблиці 2.8. показують, що є певна плинність кадрів, проте така тенденція є типовим у сфері надання послуг. Тим часом колектив, що вже сформований, цілком справляється з роботою, про що свідчить аналіз економічних показників у таблиці 2.3 (підрозділ 2.1 даної роботи).

Зарплата працівника складається з: посадового окладу, премій, доплат. Заробітна плату виплачують двічі на місяць 15 числа і в останній день місяця. Посадовий оклад встановлює власник організації на основі штатного розкладу згідно відповідності з посадою. При оплаті праці персоналу застосовують: погодинну оплату праці та відрядну оплату праця за фактично виконану роботу.

У таблиці 2.10 відображено основні мотиваційні методи, що використовуються у закладах компанії «Sushi Pizza 39».

Таблиця 2.10

## Мотиваційні методи персоналу у закладах компанії «Sushi Pizza 39»

Методи	Характеристика
Фінансові стимули	зарплата, премії, бонуси, надбавки
Нефінансові стимули	визнання, похвала, нагороди, грамоти
Кар'єрне зростання	можливості для підвищення, професійний розвиток, навчання
Соціальні пільги	медичне страхування, додаткові відпустки, корпоративні заходи
Робоче середовище	комфортні умови праці, дружній колектив, гнучкий графік роботи
Автономія та відповідальність	делегування повноважень, участь у прийнятті рішень

Мотиваційні методи є ключовими для підвищення продуктивності, задоволеності працівників, зниження плинності кадрів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони сприяють створенню позитивної робочої атмосфери та стимулюють працівників до професійного розвитку та відданості організації. Разом з тим, на основі вивчення системи управління персоналом, виявлено, що є ще ряд питань, які потребують удосконалення, чому присвячений наступний розділ кваліфікаційної роботи.

### **3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕРЕЖІ ЗАКЛАДІВ «SUSHI PIZZA 39»**

#### **3.1. Проблеми і тенденції розвитку мережевих технологій у сфері громадського харчування**

Власний бізнес у галузі громадського харчування належить до однієї з тих сфер послуг, що швидко розвиваються, будучи при цьому яскравим прикладом організації малого бізнесу в Україні.

Правильно буде зауважити, що індустрія ресторанного бізнесу на рубежі ХХІ століття є серйозним фактором розвитку економіки. Все більше коштів громадяни залишають у ресторанах і кафе, зростає і розширюється ринок, збільшується кількість грамотно організованих компаній громадського харчування. Це відбувається як у великих, так й у малих містах.

На даний час актуальним став розвиток закладів масового харчування, що залежить від певних бар'єрів і для того, щоби збільшувати прибуток необхідно адаптувати діяльність до змін середовища.

В останні роки одним з основних напрямів розвитку вітчизняного ринку громадського харчування вважається консолідація або формування мереж закладів. Говорячи про мережеві підприємства громадського харчування, розуміємо, що вони існують під єдиним брендом, з рівнозначним меню, працюють на одній території з ідентичними технологічними процесами та системою обслуговування. Звичайно залежно від того, в якому регіоні знаходиться підприємство, можливе внесення деяких коригувань у його роботу. Такі коригування можуть стосуватися абсолютно всього. На тій території, де регіони розвиваються не так стрімко, можна робити нижчу вартість, а якщо існують певні смакові вподобання – змінювати меню. У регіонах, де є прихильність до вживання гострої їжі, варто збільшити кількість перцю або

пропонувати національну кухню.

Створення мереж є вагомим кроком до швидкого розвитку, аніж інші форми організацій і є частиною стратегічного управління, що формує мережі певними зв'язками та підрозділами для визначення та досягнення цілей, відповідно до вимог ділових партнерів.

Загалом, заклади громадського харчування слід поділяти на дві категорії. Перша категорія – це заклади з єдиним дизайном, вартістю продукції та меню. Обслуговуючий персонал проходить підготовку в одній школі та працює в ідентичній уніформі. Існує і другий вид мереж, які управляються однією компанією, мають схожі принципи, але дуже різні, для того щоби споживач визначив, що вони стали втіленням ідей єдиного власника.

Є два різних підходи, що застосовуються для організації мереж громадського харчування – централізований і децентралізований.

Централізований підхід застосовується для управління однотипними компаніями громадського харчування. Вся діяльність відбувається в окремому головному офісі компанії.

Децентралізований підхід є більш характерним для роботи з різноманітними ресторанами, які можуть належати єдиному власнику. Тут немає чіткої централізації, формування та коригування меню, чіткої цінової політики тощо.

Фахівці вважають, що саме мережеві напрями організації бізнесу є найстійкішими та найперспективнішими.

Ресторатори, незалежно від того, за яким принципом вони класифікують свої заклади, об'єднані однією проблемою – нестача кадрів. Проблеми з найманням такого персоналу як менеджери залів, сомельє, офіціанти в принципі немає, але з управлінськими кадрами все складніше.

Як правило, директором ресторану стає вчорашній офіціант або ж бармен, відтак такий персонал не має достатнього потенціалу для будь-якого розвитку. В основному вище директора ресторану знаходиться власник, відповідно стати на його місце неможливо. Управлінці з великим небажанням



покидають свої місця. А власники ресторанів рідко користуються ринковими методами для утримання першокласних фахівців.

Але існують і позитивні приклади. Співробітник, який ще вчора був директором ресторану, може очолити програму регіонального розвитку.

Але варто відзначити, що управлінці, які пройшли загальновідому школу «Макдональдса», практично не використовують отриманий досвід у подальшій кар'єрі – великі відмінності в концепції управління.

Позиції ресторанів брендів зазвичай залежать від основних переваг харчування споживачів. Успіх цього напряму залежить від тенденцій розвитку, зокрема:

Тенденція 1. Різноманітність та якість.

Відомо, що принципи фаст-фуду зорієнтовані на європейську культуру. Але як тільки на ринку даних послуг з'явилися гравці з Китаю, країн Близького Сходу, Південно-Східної Азії, Африки та Латинської Америки концепція швидко змінилася. Усі нові напрями фаст-фуду стали відвойовувати своє місце в цьому напрямку. На жаль, принципи і стандарти якості продукції, що надається, залишаються не на вищому рівні. Але найближчим часом все зміниться.

У цій сфері зростають вимоги та претензії до «безпеки продуктів і послуг». Споживач дуже упереджено ставиться до якості їжі, намагається контролювати присутність генно-модифікованих компонентів, шкідливих канцерогенів, віддає перевагу не смаженій, а печеній, рибі чи м'ясу.

Тенденція 2. Здорове харчування.

В останні роки здорове харчування набирає все більшої популярності. Це є показником того, що людина дбає про своє здоров'я. Контролювати кількість споживаних калорій, стежити за своєю вагою стало дуже популярним.

Конкуренцію склали підприємства швидкого харчування, які змогли запропонувати так звані здорові продукти харчування.

Загалом, у світовому фаст-фуді, зокрема в США в цьому напрямі лідирує Subway і Wendys, вони змогли запропонувати широке меню, яке створене на

основі здорового харчування.

### Тенденція 3. Зручність.

Сильні сторони є і у фаст-фуду, і у сімейних ресторанів, що дуже подобається покупцям. Попит, як відомо, породжує пропозицію. Споживач став упередженим, на ринку з'явилася нова послуга – сімейні ресторани, тобто обслуговування безпосередньо у автомобілях. На під'їзді до ресторану споживач може зробити замовлення телефоном. Після чого він зупиняється на спеціальному паркінгу, де до нього підходить обслуговуючий персонал із готовим продуктом. Як правило, розрахунок здійснюється кредитною карткою, а обід, безумовно, проходить у затишній домашній атмосфері.

Потреба в обідах у домашній атмосфері особливо виявилася нещодавно. На це звернули увагу та почали застосовувати для диверсифікації своїх послуг мережеві супермаркети. Одна з найпопулярніших мереж Safeway почала надавати своїм споживачам таку послугу – виробляти та комплектувати готову їжу. Напередодні сімейних бенкетів ця послуга є дуже актуальною. Цілком логічним став розвиток підприємств громадського харчування типу «do-it-yourself-meal-preparation», що можна перекласти як «зроби сам». Їх відвідують ті, хто готовий сам приготувати їжу для себе і своїх близьких, але він не має часу для походів по магазинах у пошуках потрібних продуктів. У подібних установах, під керівництвом знаючих кухарів, кожен може приготувати вишукану страву, із заздалегідь приготованих продуктів.

### Тенденція 4. Зростання популярності доставки та онлайн-замовлень.

На даний час спостерігається збільшення попиту на послуги доставки їжі, особливо через онлайн-платформи та мобільні додатки. Також створюються, так звані, віртуальні ресторани, тобто ресторани, що працюють лише на доставку без фізичних локацій для відвідування клієнтами.

### Тенденція 5. Сталий розвиток та екологічна відповідальність.

Дедалі частіше спостерігається використання екологічно чистих та біорозкладних матеріалів для пакування; впровадження практик для зменшення харчових відходів та їх переробки.

Тенденції розвитку мережевих закладів у громадському харчуванні відображають зміни у споживацьких вподобаннях, розвиток технологій та акцент на стійкий розвиток. Використання новітніх технологій, адаптація до змін у поведінці клієнтів та впровадження інноваційних рішень є ключовими для успішного розвитку мережевих закладів у сучасному ринку громадського харчування.

Досліджувана компанія «Sushi Pizza 39» є яскравим прикладом мережевої діяльності у сфері громадського харчування. У підрозділі 2.3 даної роботи описано стан системи управління персоналом і виявлено, що існує певна плінність кадрів, що обумовлює необхідність розроблення рекомендацій й заходів щодо зниження плінності персоналу.

### **3.2. Рекомендації й заходи щодо зниження плінності персоналу як напрям удосконалення системи управління персоналом у мережі закладів «Sushi Pizza 39»**

Проведене дослідження послужило основою для розробки рекомендацій і заходів щодо зниження плінності персоналу у мережі закладів «Sushi Pizza 39».

Виявлені в ході дослідження найбільш важливі проблеми (недоліки) вимагають оперативного втручання, їх усунення може стати підставою зниження плінності кадрів у досліджуваній організації й стабілізації її кадрового складу, а відповідно й мінімізації економічного збитку, що спричиняється високим рівнем плінності.

Комплекс рекомендацій з усунення проблем, що впливають на високий рівень плінності персоналу в закладах «Sushi Pizza 39» представлено в таблиці 3.1. Він спрямований не тільки на усунення виявлених причин незадоволеності персоналу, але й на створення в організації системи моніторингу, аналізу з метою управління процесами плінності кадрів.

Таблиця 3.1

Перелік рекомендацій з усунення проблем, що впливають на високий рівень плинності персоналу в у мережі закладів «Sushi Pizza 39»

Виявлена проблема (недолік)	Рекомендації з усунення проблеми	Проміжний результат
Відсутність необхідних відомостей про плинність персоналу з метою управління її рівнем	<p>Щоквартальне проведення моніторингу плинності кадрів на основі ведення статистики звільнень, розрахунків диференційованих показників руху й плинності працівників у розрізі категорій рівнів відповідальності, вікових груп, груп по основних професіях і стажу роботи в організації.</p> <p>Щорічне проведення моніторингу рівня задоволення персоналу, причин звільнення на основі використання анкет для оцінки ступеня задоволеності працею в організації й анкети працівника, що звільняється, а так же шляхом систематичного проведення бесід менеджера з працівниками, що звільняються.</p> <p>Проведення комплексного аналізу інформації про плинність кадрів менеджером закладів й надавати його результати керівництву організації.</p>	Сформована система моніторингу для аналізу плинності персоналу
Недооцінка економічного збитку, що є наслідком високої плинності персоналу в організації	Визначення економічного збитку від плинності кадрів.	Систематичне визначення економічного збитку від плинності кадрів
Погано організований процес адаптації нових співробітників	Проведення заходів щодо адаптації персоналу, наставництва на основі розробленого Положення про адаптацію новоприйнятих співробітників.	Створення регламентуючого документального забезпечення для адаптації персоналу.

Обмежена кількість використовуваних кадрових технологій для підвищення рівня задоволеності персоналу трудовою діяльністю й зниження плинності	Розширення використовуваних кадрових технологій: – здійснення мотивації й визнання цінності кожного співробітника; – сприяння розвитку персоналу; – проведення заходів, спрямованих на згуртованість колективу.	Підвищення рівня задоволеності персоналу на основі розширення використовуваних кадрових технологій.
---	--	---

З метою формування системи моніторингу для аналізу плинності персоналу й управління нею пропонується щоквартальне проведення моніторингу плинності кадрів на основі ведення статистики звільнень, розрахунків диференційованих показників руху й плинності працівників у розрізі категорій рівня їх відповідальності, вікових груп, груп по основних професіях і стажу роботи в організації. Даний моніторинг повинен здійснюватися менеджерами закладів «Sushi Pizza 39» у рамках їх посадових обов'язків. Крім того, необхідно щорічне проведення моніторингу рівня задоволення працею персоналу, причин звільнення.

Дослідження рекомендується проводити за допомогою анкетування співробітників про ступінь задоволеності умовами трудової діяльності.

Кроки по проведенню моніторингу:

1) анкетування проводиться роздавальним методом. Анкети не підписуються. При зборі заповнених аркушів необхідно також контролювати якість їх заповнення, щоб не було пропущених питань;

2) виконання аналізу отриманих даних у ході опитування, і визначення ступеня задоволеності персоналу, причин звільнення;

3) розробка й впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволення персоналу, зниження плинності кадрів;

4) впровадження розробленого комплексу заходів на короткостроковий (1 рік) або середньостроковий періоди (3-5 років).

Загальна координація розробки, узгодження й затвердження комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволення персоналу, зниження плинності кадрів, забезпечується менеджерами закладів.

Щорічно в IV кварталі рекомендується проведення опитування для оцінки ефективності й результативності реалізованого комплексу заходів, на основі якого здійснюється коректування й актуалізація діючого комплексу заходів або затверджуються нові заходи на черговий період.

Немало важливою складовою роботи з управління плинністю персоналу повинно виступати систематичне визначення економічного збитку від плинності кадрів і його порівняння з витратами на реалізацію заходів щодо зниження плинності. Дана функція так само повинна бути закріплена за менеджерами закладів «Sushi Pizza 39».

З метою зниження плинності кадрів і підвищення лояльності персоналу, необхідно скласти план заходів щодо трудової адаптації нових співробітників. Основне завдання управління адаптацією персоналу в закладах «Sushi Pizza 39» полягає в усуненні й/або зниженні впливу негативних факторів, що впливають на процес пристосування працівника до трудових умов.

Адаптація повинна бути керованим процесом. Контрольований хід адаптації дає позитивні результати, а не контрольований приводить до росту плинності персоналу. Керування адаптацією – це процес активного впливу на фактори, що визначають її розвиток й дозволяють знизити несприятливі наслідки. На підставі проведеного дослідження було встановлено, що у закладах «Sushi Pizza 39» не приділяється достатньої уваги до вирішення наступних основних проблем з адаптації співробітників, а саме:

- не досить організована й розроблена система управління адаптацією нових працівників з боку керівництва підприємства й менеджерами закладів;
- не розроблені локальні нормативні документи по адаптації персоналу.

У зв'язку із цим необхідним є розроблення проекту Положення про адаптацію новоприйнятих співробітників у компанію «Sushi Pizza 39», що представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Проект Положення про адаптацію новоприйнятих співробітників  
у компанію «Sushi Pizza 39»

<b>ПОЛОЖЕННЯ ПРО АДАПТАЦІЮ НОВОПРИЙНЯТИХ СПІВРОБІТНИКІВ В КОМПАНІЮ «SUSHI PIZZA 39»</b>	
<b>1. Загальні положення</b>	
1.1. Мета адаптації:	Забезпечення успішної інтеграції нових співробітників в колектив та їх швидка адаптація до робочих процесів, цінностей та стандартів компанії.
1.2. Об'єкт адаптації:	Всі новоприйняті співробітники компанії «Sushi Pizza 39».
<b>2. Підготовчий етап</b>	
2.1. Ознайомлення з компанією:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведення екскурсії по закладу.</li> <li>– Розповідь про історію, місію, цінності та корпоративну культуру компанії.</li> </ul>
2.2. Надання інформаційних матеріалів:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Передача новим співробітникам інформаційних брошур та буклетів про компанію.</li> <li>– Ознайомлення з посадовою інструкцією та списком обов'язків.</li> </ul>
<b>3. Вступне навчання</b>	
3.1. Введення в робочі процеси:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Навчання основним робочим процесам, таким як приготування їжі, обслуговування клієнтів та дотримання санітарних норм.</li> <li>– Ознайомлення з системою управління замовленнями та касовими операціями.</li> </ul>
3.2. Навчання безпеки:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведення інструктажу з техніки безпеки та гігієни праці.</li> <li>– Ознайомлення з процедурами пожежної безпеки та першої допомоги.</li> </ul>
<b>4. Підтримка в період адаптації</b>	
4.1. Призначення наставника:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Призначення досвідченого працівника, який буде наставником для нового співробітника.</li> <li>– Регулярні зустрічі для обговорення питань та надання підтримки.</li> </ul>
4.2. Оцінка та зворотний зв'язок:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проведення регулярних оцінок роботи нового співробітника.</li> <li>– Надання конструктивного зворотного зв'язку та рекомендацій для покращення.</li> </ul>
<b>5. Соціалізація</b>	
5.1. Інтеграція в колектив:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Організація зустрічей та заходів для знайомства з колективом.</li> <li>– Створення сприятливих умов для спілкування та співпраці.</li> </ul>

5.2. Підтримка корпоративної культури:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пояснення норм та цінностей корпоративної культури компанії.</li> <li>– Заохочення дотримання цих норм та активної участі в житті компанії.</li> </ul>
<b>6. Оцінка результатів адаптації</b>	
6.1. Аналіз успішності адаптації:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка професійних та особистісних якостей працівника після закінчення адаптаційного періоду.</li> <li>– Визначення рівня інтеграції працівника в колектив та його задоволеності роботою.</li> </ul>
6.2. Корекційні заходи:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Внесення змін до програми адаптації на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку.</li> <li>– Надання додаткової підтримки або навчання за потреби.</li> </ul>
<b>7. Завершення адаптаційного періоду</b>	
7.1. Підведення підсумків:	– Проведення заключної зустрічі з наставником та керівником для підведення підсумків адаптації.
7.2. План подальшого розвитку:	– Визначення подальших кроків для професійного розвитку працівника в компанії.

Положення про адаптацію новоприйнятих співробітників в компанію «Sushi Pizza 39» спрямоване на забезпечення ефективної інтеграції нових працівників у колектив, підвищення їх продуктивності та задоволеності роботою. Реалізація цього положення сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

З метою підвищення лояльності співробітників, що вважають, що їх можливості на робочому місці використовуються не повною мірою, рекомендується призначати їх як наставників, у тому числі й для розкриття потенціалу, можливості реалізовувати на ділі свої ідеї, підвищувати особистісну відповідальність і залучення в спільну справу.

Також в якості однієї з важливих проблем є обмежена кількість використовуваних кадрових технологій для підвищення рівня задоволеності персоналу трудовою діяльністю й зниження плинності кадрів. Результати аналізу свідчать про те, що серед основних причин є незадоволення заробітною платою й системою матеріальної винагороди, а також незадоволення соціально-



психологічним кліматом у колективі.

З метою вдосконалення матеріальної мотивації персоналу закладів «Sushi Pizza 39» пропонується ввести стимулюючі доплати за стаж роботи в організації.

Заробітна плата персоналу складається із двох частин: постійної й змінної. В існуючій системі оплати праці в компанії «Sushi Pizza 39» змінна частина грошової винагороди, що стимулює необхідну виробничу поведінку співробітників, формується із преміального фонду, який поповнюється за рахунок економії фіксованої.

З метою встановлення чіткого взаємозв'язку між зарплатою і результатом, що й досягається, рекомендуємо встановити наступну схему нарахування заробітної плати:

$$\text{Заробітна плата} = \text{Ставка} + \text{Премія} + \% \text{ за стаж роботи в організації}$$

Та частина заробітної плати, яка визначається стажем роботи в організації, повинна наростати із часом.

Таблиця 3.2

Рекомендований розмір премії за стаж роботи в організації «Sushi Pizza 39»

Робота в організації, повних років	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 і більше
% надбавки (залежний від окладу працівника)	3	4	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	10

З метою вдосконалення нематеріальної мотивації персоналу рекомендується створити «Вітрину успіхів», на якій буде розміщена інформація про кращих співробітників організації на підставі відгуків клієнтів і оцінки за обслуговування «таємного гостя».

«Вітрина успіхів» повинна обновлятися 2 рази в рік. Визначення кращих співробітників повинне проходити в розрізі наступних категорій: «Кращий кухар», «Кращий адміністратор (менеджер залу)», інші.

Відзначимо, що важливим моментом при розробці будь-якої програми є обов'язкове узгодження з персоналом заходів, які керівництво підприємства має намір здійснити, тому що це створить у співробітників відчуття особистої причетності до цих програм.

При аналізі причин плинності персоналу було виявлено, що істотне місце займає такий мотив, як «незадоволеність соціально-психологічним кліматом у колективі», тому усунення цієї причини є важливим завданням щодо удосконалення системи управління персоналом, оскільки дуже багато чого залежить саме від морального настрою, від рівня конфліктності, від ступеня дружніх відносин.

Несприятливий психологічний клімат негативно відображається не тільки на рівні плинності персоналу й соціальному розвитку колективу, але й на виробничо-економічних результатах діяльності. Таким чином, для того щоб уникнути проблем психологічної несумісності співробітників, рекомендується проводити ряд заходів щодо неформального спілкування й згуртованості співробітників організації «Sushi Pizza 39». Для цього рекомендується проводити тренінги по зміцненню колективу, наприклад: тимбілдінг тренінги (квести, симуляційні ігри, спортивні заходи, активний відпочинок), комунікативні тренінги (тренінги з ефективною комунікації, зокрема навчання технік активного слухання, публічних виступів, вирішення конфліктів), тренінги розвитку лідерських якостей, тренінги з управління стресом, психологічні тренінги (когнітивно-поведінкова терапія, робота з емоціями), креативні тренінги, художні тренінги (малювання та мистецтво, ін.).

Різноманітні види тренінгів по зміцненню колективу сприяють розвитку комунікативних навичок, підвищенню рівня довіри та співпраці серед співробітників, а також допомагають створити позитивну та продуктивну робочу атмосферу. Впровадження таких тренінгів в компанії дозволить

покращити ефективність роботи команди та підвищити задоволеність працівників своєю роботою.

Здійснення пропонованих рекомендацій і заходів вимагає визначення строків їх реалізації, призначення відповідальних осіб і визначення грошових витрат. Зазначені дані наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Планований період і вартість реалізації пропонованої програми зі зниження плинності персоналу в мережі закладів «Sushi Pizza 39»

№ з/п	Захід	Період реалізації	Відповідальний	Необхідна сума грошових коштів
1.	Формування системи моніторингу, аналізу й управління плинністю персоналу	01.08-31.08.2024	Менеджери закладів	У рамках заробітної плати
1.1	Визначення системи показників руху й звільнень працівників, розробка звітних форм для відбиття інформації		Менеджери закладів	У рамках заробітної плати
1.2	Оцінка причин звільнень на основі анкети працівника, що звільняється	протягом усього року	Менеджери закладів	300 грн на друк анкет
1.3	Проведення оцінки рівня задоволення працею на основі запропонованої анкети для оцінки	01.11-30.11.2024	Менеджери закладів	
2.	Визначення економічного збитку від плинності кадрів	01.12.2024	Менеджери закладів	У рамках заробітної плати
3.	Розробка й затвердження Положення про адаптацію новоприйнятих співробітників, введення доплати за наставництво	15.12.2024	Власник компанії, менеджери закладів	6 000 грн – премія менеджерам закладів за додаткову роботу
4.	Внесення змін у	20.12.2024	Власник	-

	Положення про оплату праці, введення доплати за стаж роботи в організації		компанії, менеджери закладів	
5.	Створення «Вітрини успіхів»	01.09-30.09	Менеджери закладів	3 000 грн
6.	Розробка графіка й проведення заходів, спрямованих на згуртованість колективу	01.10-15.10.2024	Менеджери закладів	У рамках заробітної плати
Разом				9 300 грн

Запропоновані заходи, будуть мати позитивний соціально-психологічний ефект, тому що зниження рівня плинності персоналу позитивно позначиться на бренді організації, стабілізує кадрову політику, поліпшить атмосферу в колективі.

## **4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ**

### **4.1. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні та реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів закладу громадського харчування**

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

Безперечним фактом є те, що у сучасних умовах безпека закладу громадського харчування, його працівників і клієнтів стає одним з чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Однак, не можна забувати і про те, що будь-який заклад, як комерційне підприємство є предметом особливого інтересу конкурентів. Наявність на ринку розвиненої системи добування комерційної інформації визначає правомірність створення не менш розвиненої системи її захисту від несанкціонованого отримання і зловмисного використання. Ці функції має виконувати служба безпеки закладу громадського харчування. Класифікація загроз, включаючи небезпеки, що виникають при

різних видах взаємодії, свідчить про те, що в сучасних умовах для забезпечення безпеки, як персоналу, клієнтів, ресторанного підприємства, так і його самого як комерційного підприємства, окремими заходами і діями обійтися не вдасться.

Потрібна постійно діюча система, що охоплює все різноманіття форм і методів забезпечення безпеки персоналу, клієнтів і комерційної діяльності закладу громадського харчування. Для створення такої системи безпеки важливо провести класифікацію різних типів небезпек і загроз, то виникають у процесі взаємодії сторін. Учасники взаємодії вступають, як в безпосередній фізичний контакт, так і в інформаційну і фінансову взаємодію, тому всі загрози можна умовно розділити на три категорії: фізичні, інформаційні та фінансові.

Фізичні загрози – наслідок фізичних дій. Вони провокують збиток здоров'ю людей, їх майну, власності підприємства; побічно впливають на розмір прибутків і збитків.

Фінансові загрози – заподіюють збитки і прямі фінансові втрати як закладу, так і клієнтам.

Інформаційні загрози – наслідок взаємодії у сфері комунікації, приводять до непрямих фінансових втрат і моральних витрат.

На досліджуваній мережі закладів «Sushi Pizza 39» наявні необхідні умови для ефективної евакуації працівників та клієнтів у випадку виникнення надзвичайної ситуації: є достатньо евакуаційних виходів та планів евакуації. Ці заходи є мінімально необхідними, проте не можна назвати їх однозначно достатніми. З метою підвищення ефективності роботи персоналу закладу при евакуації необхідне здійснення різних заходів. Для прикладу, з певною періодичністю на підприємстві повинні відбуватися навчальні евакуації. Їх мета – відточити навички персоналу щодо збереження свого життя та допомоги іншим працівникам і клієнтам в екстреній ситуації. Кожен працівник повинен бути ознайомлений з розташуванням необхідного обладнання, котре може допомогти при евакуації (як, наприклад, вогнегасник при перекритті доступу до виходу вогнем). Однак корисним буде забезпечення наявності на підприємстві

додаткових засобів пожежогасіння, крім наявних вогнегасників, таких як пожежний кран чи інвентар (конус, лопата тощо).

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

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

#### **4.2. Вплив втоми на безпеку праці**

Надмірні фізичні та нервово-психічні перевантаження зумовлюють зміни у фізіологічному та психічному станах працівника, призводять до розвитку втоми та перевтоми.

Втома – це сукупність тимчасових змін у фізіологічному та

психологічному стані людини, які з'являються внаслідок напруженої чи тривалої праці і призводять до погіршення її кількісних і якісних деkadників, нещасних випадків. Втома буває загальною, локальною, розумовою, зоровою, м'язовою та ін. Оскільки організм – єдине ціле, то межа між цими видами втоми умовна і нечітка.

Хід збільшення втоми та її кінцева величина залежать від індивідуальних особливостей працюючого, трудового режиму, умов виробничого середовища тощо.

Залежно від характеру вихідного функціонального стану працівника втома може досягати різної глибини, переходити у хронічну втому або перевтому. Перевтома – це сукупність стійких несприятливих для здоров'я працівників функціональних зрушень в організмі, які виникають внаслідок накопичення втоми.

Основною відмінністю втоми від перевтоми є зворотність зрушень при втомі і неповна зворотність їх при перевтомі.

Відомо, що розвиток втоми та перевтоми веде до порушення координації рухів, зорових розладів, неувважності, втрати пильності та контролю реальної ситуації. При цьому працівник порушує вимоги технологічних інструкцій, допускається помилок та неузгодженості в роботі; у нього знижується відчуття небезпеки. Крім того, перевтома супроводжується хронічною гіпоксією (кисневою недостатністю), порушенням нервової діяльності.

Проявами перевтоми є головний біль, підвищена стомлюваність, дратівливість, нервозність, порушення сну, а також такі захворювання, як вегето-судинна дистонія, артеріальна гіпертонія, виразкова хвороба, ішемічна хвороба серця, інші професійні захворювання. Втома характеризується фізіологічними та психічними показниками її розвитку.

Фізіологічними показниками розвитку втоми є артеріальний кров'яний тиск, частота пульсу, систолічний і хвилинний об'єм крові, зміни у складі крові.

Психічними показниками розвитку втоми є: погіршення сприйняття подразників, внаслідок чого працівник окремі подразники зовсім не сприймає, а



інші сприймає із запізненням; зменшення здатності концентрувати увагу, свідомо її регулювати; посилення мимовільної уваги до побічних подразників, які відволікають працівника від трудового процесу; погіршення запам'ятовування та труднощі пригадування інформації, що знижує ефективність професійних знань; сповільнення процесів мислення, втрата їх гнучкості, широти, глибини і критичності; підвищення дратівливості, поява депресивних станів; порушення сенсомоторної координації, збільшення часу реакцій на подразники; зміни частоти слуху, зору.

Характер втоми залежить від виду трудової діяльності тому, що функціональні зміни в організмі при втомі переважно локалізуються в тих ланках організму, які несуть найбільше навантаження. На основі цього втома поділяється на фізичну та розумову за співвідношенням глибини функціональних змін у різних аналізаторах, фізіологічних системах, відділах центральної нервової системи тощо.

Як зазначено вище, особливістю фізичної праці є те, що вона викликає фізичне напруження організму при виконанні роботи. При сильному напруженні продовження роботи стає неможливим, і виконання її автоматично припиняється, а організм одразу переходить у фазу відновлення працездатності. Відновлення сил відбувається інтенсивно і у порівняно короткий період. Тому втому можна розглядати як сформоване в ході еволюції біологічне пристосування організму до навантажень. Однак, залежно від важкості роботи, потрібен певний час на відпочинок.

Помірна розумова праця може виконуватися досить довго. Розумова праця не має чітких меж між напруженням організму під час роботи і переходом у фазу відновлення сил. Втома при розумовій праці виявляється в нервовому напруженні, зниженні концентрації уваги і зменшенні свідомого її регулювання, погіршенні оперативної пам'яті і логічного мислення, сповільненні реакцій на подразники. Нервово напруження впливає на серцево-судинну систему, збільшуючи артеріальний тиск і частоту пульсу, а також на терморегуляцію організму та емоційні стани працівника.

Відновлювальні процеси після розумової праці відбуваються повільніше, ніж після фізичної праці. Несприятливі порушення в організмі працівника часто не ліквідуються повністю, а акумулюються, переходячи в хронічну втому, або перевтому та різні захворювання. Найбільш поширеними захворюваннями працівників розумової праці є неврози, гіпертонії, атеросклерози, виразкові хвороби, інфаркти та інсульты.

Втома породжує у працівника стан, який призводить до помилок у роботі, небезпечних ситуацій і нещасних випадків. Вчені наводять дані, які вказують, що кожному четвертому нещасному випадку передувала явно виражена втома.

Але, як зазначалося раніше, виробнича втома, як наслідок впливу на організм працівника трудових навантажень і умов виробничого середовища, відіграє, в першу чергу, захисну роль і стимулює відновлювальні процеси. Тому заходи по запобіганню втоми ні в якому разі не мають за мету ліквідувати це явище. Вони спрямовуються на віддалення в часі розвитку втоми, недопущення глибоких стадій втоми і перевтоми працівників, прискорення відновлення сил і працездатності.

Боротьба зі втомою, в першу чергу, зводиться до покращення санітарно-гігієнічних умов виробничого середовища (ліквідація забруднення повітря, шуму, вібрації, нормалізація мікроклімату, раціональне освітлення тощо). Особливу роль у запобіганні втомі працівників відіграють професійний відбір, організація робочого місця, правильне робоче положення, ритм роботи, раціоналізація трудового процесу, використання емоційних стимулів, впровадження раціональних режимів праці і відпочинку тощо.

Крім того, для профілактики втоми працівників застосовуються специфічні методи, до яких можна віднести засоби відновлення функціонального стану зорового та опорно-рухового апарату, зменшення гіподинамії, підсилення мозкового кровообігу, оптимізацію розумової діяльності.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом у закладах громадського харчування, на прикладі мережі закладів «Sushi Pizza 39». Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Запропоновано визначати поняття «управління персоналом» як системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

2. Встановлено, що корпоративні технології управління персоналом виступають, як певна сукупність прийомів, способів і засобів оптимізації управління й організації доцільної практичної діяльності, спрямованих на визначення або перетворення об'єктів трудової діяльності, досягнення заданого результату.

3. Наведено класифікацію технологій управління персоналом за такими основними групами: 1) технології управління корпоративними знаннями; 2) технології формування стратегії розвитку персоналу; 3) технології організаційної культури; 4) технології внутрішньфірмової мотивації праці; 5) технології корпоративної соціальної відповідальності; 6) технології соціального партнерства

4. Вивчення особливостей управління персоналом проводилося на базі мережевої організації – Sushi Pizza 39. Це мережа закладів формату takeaway & delivery, що пропонує великий вибір страв японської та італійської кухні. Виявлено, що організаційна структура управління досліджуваної організації є

лінійною.

5. Аналіз виручки від реалізації продукції, робіт і послуг показали, що у 2023 році збільшилися основні показники: виручки від реалізації на 51%; собівартість реалізації на 49%; валовий прибуток на 72%, прибуток до оподаткування на 76,5% і чистий прибуток на 76,2%. Очевидно, що у 2022 році зниження усіх показників спричинене частковим призупиненням діяльності внаслідок воєнних дій на території України.

6. Аналіз показників діяльності закладів показав, що показники рентабельності є невисокими й підприємство працює практично на покриття своїх витрат та отримання невеликого прибутку.

7. Встановлено, що для успішного функціонування системи управління персоналом у мережевому закладі харчування необхідно зосереджуватися на всіх аспектах управління: від рекрутингу та навчання до мотивації та оцінювання продуктивності.

8. У роботі здійснено аналіз системи управління персоналом у мережевих закладах «Sushi Pizza 39». Вивчено кадровий склад мережі закладів за категоріями рівнів відповідальності, за віковим розподілом та рівнем кваліфікації. У результаті виявлено, що перевага при найманні співробітників віддається претендентам у віці 20-30 років. Для досліджуваної організації характерним є такий рівень кваліфікації персоналу: фахівці з фаховою передвищою освітою – 54-63 %, із професійно-технічною освітою налічувалося – 23-25% працюючих, співробітники із вищою освітою – 14-18%.

9. Розроблено проект Положення про адаптацію новоприйнятих співробітників в компанію «Sushi Pizza 39», що спрямоване на забезпечення ефективної інтеграції нових працівників у колектив, підвищення їх продуктивності та задоволеності роботою. Реалізація цього положення сприятиме зниженню плинності кадрів та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

10. Сформовано рекомендації з усунення проблем, що впливають на високий рівень плинності персоналу в у мережі закладів «Sushi Pizza 39». До

переліку рекомендацій внесено:

- формування системи моніторингу для аналізу плинності персоналу;
- зобов'язання систематичного визначення економічного збитку від плинності кадрів;
- розроблення регламентуючого документаційного забезпечення для адаптації персоналу – Положення про адаптацію новоприйнятих співробітників в компанію «Sushi Pizza 39»;
- удосконалення системи матеріальної і нематеріальної винагороди;
- розширення використовуваних кадрових технологій з покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрушків Б. М. Основи організації підприємницької діяльності або абетка підприємця: навчальний посібник / Б.М. Андрушків, Ю.Я. Вовк, В.В. Гецько та ін. Тернопіль: Вид. ТНТУ, 2010. 300 с.
2. Базалійська Н. П., Гук А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Вісн. Одеськ. нац. університету. Серія: Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 2. С. 56-60.
3. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 149-153.
4. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
5. Гончар М. Сутність та характеристика інструментів стрес-менеджменту на підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 1. т.17. С. 60–64.
6. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1 / [Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Г. Й. Островська та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.
7. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності // Економіка: реалії часу. 2013. № 2. С. 60-72.
8. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства // Науковий вісник. 2014. № 1. С. 45-55.
9. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. КМ-БУКС, 2020. 240 с.

10. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. [Видання друге, переробл. і доповнено]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
11. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
12. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
13. Ліпич Л. Г. Хілуха О. А. Кушнір М. А. Вплив інтелектуального капіталу на управління знаннями підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 3(71). С. 230-239.
14. Ліщинська О. А., Кміть М. І. Соціально-психологічний клімат як чинник управління організацією. Ринок праці та зайнятість населення. 2014. №.4. С. 26-30.
15. Маркова С. В., Олійник О. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
16. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
17. Мирошниченко Ю.В., Молчанова Т. С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 45-50.
18. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства // Галицький економічний вісник. 2020. № 3 (64). С. 174-184.
19. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л., Шерстюк Р. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 1(16). С. 148-158. Режим

доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17nhsvtk.pdf>.

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

21. Олійник С. Теорія та практика менеджменту персоналу: підруч. / Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.

22. Осовська Г. В., Крушеницька О. В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. К.: Кондор, 2008. 224 с.

23. Островська Г. Й., Струтинська І. В., Шерстюк Р. П., Петухова О. М., Ясінецька І. А. Розвиток колективного інтелекту в умовах цифрової трансформації підприємств [Електронний ресурс] // науковий вісник національного гірничого університету. 2023. № 3. С. 157-163. Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3f5bbd46-f64f-4d38-b78c-3571e4244655/content>.

24. 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. 62-72.

25. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.

26. Погорелова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127-134.

27. Позднякова Л. О., Білецька Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації // Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. Вип. 158(1). С. 51-56.

28. Потьомкіна О.В. Методика оцінки результативності мотиваційних механізмів на підприємстві // Економічний форум. 2017. №4. 299 с. С. 167-172 .

29. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти: монографія / за ред. О. Г. Романовського. Харків, 2017. 292 с.



30. Рудь В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
31. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91-95.
32. Стеценко Н. А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2008. 21 с.
33. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 1 (28). С. 66-78. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siiuri.pdf>.
34. Стрельбіцький П.А., Рарок О.В., Рарок Л.А. Управління персоналом. Конспект лекцій: навчальний посібник. Кам'янець-Подільський: КПНУ ім. І. Огієнка, 2015. 160 с.
35. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
36. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
37. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О.Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
38. Шерстюк Р., Мельник Л., Стойко І. Підприємства ресторанного господарства в індустрії туризму: проблеми і перспективні рішення / Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна монографія. ФО-П Шпак В.Б., 2021. 351 с. С. 307-318.
39. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. 5-те вид. перероб. та доп. Х-69 [текст]: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 492 с.