

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Роман Шерстюк
« ____ » _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр _____
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
студенту _____ Воробцю Денису Ігоровичу _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ «Управління кадровим потенціалом на підприємствах
індустрії гостинності» (на прикладі ресторану «Європа»).

Керівник роботи _____ д.е.н., професор Малюта Людмила Ярославівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від _____ 04.05.2026 № 4/9-212 _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 16.06.2026 _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали господарської та фінансової
діяльності ресторану «Європа» (м. Хоростків) _____

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

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-
розрахунковий розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці.
Висновки. Список використаних джерел. _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості
14 од. _____

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Безпека життєдіяльності, основи охорони праці | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання 25.01.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проекту (роботи) | Строк виконання етапів проекту (роботи) | Примітка |
|-------|---|---|----------|
| 1 | Теоретичний розділ | 20.02.2026 | |
| 2 | Аналітичний розділ | 20.04.2026 | |
| 3 | Рекомендаційно-розрахунковий розділ | 20.05.2026 | |
| 4 | Безпека життєдіяльності, основи охорони праці | 20.05.2026 | |
| 5 | Висновки | 25.05.2026 | |
| 6 | Список використаних джерел | 26.05.2026 | |
| | Анотації, вступ, зміст | 30.05.2026 | |
| | Графічна частина (ілюстративні матеріали) | 10.06.2026 | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Студент _____ Воробець Д.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Малюта Л.Я.

АНОТАЦІЯ

Воробець Д.І. Управління кадровим потенціалом на підприємствах індустрії гостинності" (на прикладі ресторану «Європа»)

Кваліфікаційна робота бакалавра: 68сторінок, 7 рисунків, 22 таблиці, 44 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства – ресторану «Європа» (м. Хоростків).

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу ресторану.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства ресторанного господарства з метою підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності.

Методи дослідження: спостереження, порівняння, групування, аналіз і синтез, табличний, графічний, анкетування (опитування).

У роботі досліджено теоретичні засади управління кадровим потенціалом підприємств індустрії гостинності: розкрито сутність, структуру та особливості кадрового потенціалу підприємства сфери послуг, проаналізовано систему управління кадровим потенціалом у закладах ресторанного господарства; надано організаційно-економічну характеристику ресторану «Європа» та проаналізовано структуру його кадрового забезпечення й ефективність системи управління персоналом; запропоновано напрями вдосконалення управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства, а також обґрунтовано методику оцінювання кадрового потенціалу та кадрової політики ресторану.

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність досліджуваного підприємства – ресторану «Європа».

Ключові слова: індустрія гостинності, ефективність, кадровий потенціал, конкурентоспроможність, ресторанний бізнес, управління.

ANNOTATION

Vorobets D.I. Human Resources Potential Management in Hospitality Industry Enterprises (on the example of the restaurant “Europe”)

Bachelor’s qualification thesis: 68 pages, 7 figures, 22 tables, 44 references.

The object of the study is the process of managing the human resources potential of the investigated enterprise – the restaurant “Europe” (Khorostkiv, Ukraine).

The subject of the study is a set of theoretical, methodological, and practical aspects of the formation, development, and effective use of the human resources potential of the restaurant.

The aim of the thesis is to substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for improving the management of the human resources potential of a restaurant enterprise in order to enhance its efficiency and competitiveness.

Research methods: include observation, comparison, grouping, analysis and synthesis, tabular and graphical methods, as well as questionnaires (surveys).

The thesis explores the theoretical foundations of human resources potential management in hospitality industry enterprises: it defines the essence, structure, and specific features of human resources potential in service enterprises; analyzes the human resources management system in restaurant establishments; provides an organizational and economic characterization of the restaurant “Europe” and examines its staffing structure and the effectiveness of its personnel management system; proposes directions for improving human resources potential management of the studied enterprise; and substantiates a methodology for assessing the human resources potential and personnel policy of the restaurant.

The results of the research are recommended for implementation in the operations of the investigated enterprise – the restaurant “Europe”.

Keywords: hospitality industry, efficiency, human resources potential, competitiveness, restaurant business,

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ..... | 10 |
| 1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу підприємства..... | 10 |
| 1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства у сфері послуг.. | 17 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА. | 24 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства індустрії гостинності – ресторану «Європа»..... | 24 |
| 2.2. Аналізування структури кадрового забезпечення та ефективності системи управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства..... | 32 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ..... | 39 |
| 3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ресторану «Європа»..... | 39 |
| 3.2. Обґрунтування методики оцінювання кадрового потенціалу та кадрової політики досліджуваного підприємства..... | 45 |
| РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ..... | 54 |
| 4.1. Безпека життєдіяльності та охорона праці у ресторані «Європа»..... | 54 |
| 4.2. Заходи з охорони праці у виробничих приміщеннях ресторану «Європа» та вимоги щодо техніки безпеки | 56 |
| ВИСНОВКИ | 60 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 64 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Як бачимо, сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища, що характеризується зміною споживчих уподобань, цифровізацією бізнес-процесів, посиленням ролі клієнтоорієнтованості та сервісної культури. У таких умовах людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом підприємства, а ефективність управління кадровим потенціалом – визначальним чинником забезпечення його конкурентоспроможності.

Досвід провідних міжнародних мереж демонструє, що системне управління персоналом, стандартизація процедур, безперервне навчання та розвиток працівників формують стабільну якість сервісу й забезпечують стійкі фінансові результати. Водночас для вітчизняних підприємств ресторанного господарства характерними залишаються проблеми високої плинності кадрів, недостатнього рівня професійної підготовки, обмежених можливостей кар'єрного зростання та низької мотивації персоналу.

Особливої актуальності набуває проблема формування та розвитку кадрового потенціалу в умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків та дефіциту кваліфікованих працівників. За таких обставин управління персоналом має ґрунтуватися на стратегічному підході, що передбачає планування потреб у кадрах, оцінювання компетентностей та ефективності кадрової роботи, розвиток soft skills, формування корпоративної культури та впровадження сучасних HR-технологій.

Окрім того, цифровізація ресторанного бізнесу (використання CRM-систем, автоматизованих систем обліку, онлайн-платформ для замовлення) потребує від персоналу нових професійних компетентностей, що підсилює значення ефективних механізмів навчання та адаптації працівників.

Таким чином, дослідження теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом підприємства ресторанного господарства є своєчасним і соціально значущим,

оскільки спрямоване на підвищення ефективності діяльності закладу, забезпечення його конкурентних переваг та довгострокової стійкості розвитку на ринку.

Проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних закладів індустрії гостинності та оцінювання їх кадрового потенціалу є надзвичайно актуальною в усі часи й усі періоди розвитку даної галузі. Дослідженням даної проблематики активно займаються викладачі нашого університету: Б. Андрушків, Л. Малюта, Г. Островська, С. Співак, Шерстюк, а також відомі українські науковці, у т. ч., що досліджують індустрію гостинності: М. Білик, М. Бойко, О. Дишкантюк, К. Власюк, О. Корінь, О. Кірдан, М. Паска та інші. Враховуючи актуальність проблеми, вона була обрана як предмет даного дослідження.

Метою написання даної кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства ресторанного господарства з метою підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність та економічний зміст категорії «кадровий потенціал підприємства»;
- дослідити сучасні підходи до управління кадровим потенціалом у сфері ресторанного бізнесу;
- визначити чинники, що впливають на формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства ресторанного господарства;
- проаналізувати систему управління персоналом на досліджуваному підприємстві;
- оцінити ефективність використання кадрового потенціалу підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення механізмів управління кадровим потенціалом;

- обґрунтувати методику оцінювання системи управління кадровим потенціалом та представити результативність оцінювання для досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства – ресторану «Європа» (м. Хоростків).

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу ресторану.

Інформаційною базою для написання даної роботи стали законодавчі й нормативно-правові акти України, зокрема матеріали Верховна Рада України, Кабінету Міністрів України, Міністерства економіки України та Державної служби статистики України, внутрішня документація досліджуваного підприємства ресторанного господарства (штатний розпис, фінансова й кадрова звітність), наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом, матеріали науково-практичних конференцій, фахові публікації та аналітичні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що в роботі **узагальнено** теоретичні підходи до трактування сутності та структури кадрового потенціалу підприємства ресторанного господарства шляхом уточнення його складових з урахуванням специфіки сфери послуг та індустрії гостинності; **набули подальшого розвитку** методичні підходи до оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом ресторанного підприємства через систематизацію показників аналізу структури персоналу, його руху, продуктивності праці та рівня мотивації; **запропоновано** практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадровим потенціалом ресторану «Європа», зокрема методику комплексного оцінювання кадрової політики та економічного обґрунтування заходів з підвищення ефективності використання персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу підприємства

Сучасне управління передбачає здатність ефективно координувати діяльність персоналу як єдиної системи, забезпечуючи належне виконання функцій і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Кадровий потенціал організації виступає основою її стабільного функціонування як у поточний період, так і в перспективі, що зумовлює потребу у підвищенні продуктивності праці та зростанні соціально-економічної результативності діяльності.

У сучасних ринкових умовах керівник вищої ланки успішної компанії, опираючись на професійні знання та практичний досвід, повинен володіти сучасними управлінськими інструментами й розробляти дієві підходи до розвитку та посилення потенціалу працівників [1, с. 60].

Сучасні підприємства стикаються з проблемами ефективного підбору персоналу та його оптимального залучення у фінансово-господарську діяльність. Адже саме працівники визначають конкурентоспроможність підприємства, забезпечують його економічні та соціальні переваги, а кінцевий результат діяльності залежить від ефективного використання інтелектуального та кадрового (кваліфікаційного) потенціалу персоналу.

Усвідомлення значущості управлінської функції зумовлює постійну увагу до питань удосконалення системи управління кадровою складовою. Керівники успішних організацій наголошують, що ключовим ресурсом і основною конкурентною перевагою є саме кадровий потенціал.

Незалежно від наявності інноваційних ідей, сучасних технологій чи сприятливої ринкової кон'юнктури, досягнення високих результатів неможливе

без професійно підготовлених і мотивованих працівників. Практичний досвід переконує, що саме людські ресурси відіграють вирішальну роль у реалізації стратегічних цілей підприємства. Тому, плануючи економічний розвиток, необхідно враховувати не лише фінансові та виробничі показники, а й соціальний чинник – стан і рівень розвитку кадрового потенціалу [38, с. 124].

Однією з ключових проблем у цій сфері, як відзначають вітчизняні науковці, є недостатнє фінансування розвитку персоналу: скорочення витрат на навчання, підвищення кваліфікації та професійне вдосконалення, а також втрата досвідчених спеціалістів унаслідок звільнень. Адже кваліфіковані кадри становлять один із найцінніших ресурсів будь-якої організації [25, с. 58].

Людський потенціал виступає провідним чинником соціально-економічного поступу суспільства. Важлива роль у цьому процесі належить підприємству як інституції, що сприяє економічному зростанню та має значні можливості впливу на розвиток особистості. Саме організація відповідає за формування сприятливого соціально-психологічного середовища та створення належних умов для повноцінної життєдіяльності працівників [37, с. 20].

Багато дослідників приділяють значну увагу вивченню теоретико-методичних основ кадрового потенціалу та шляхів його розвитку. Серед них варто виділити наукові дослідження й праці вітчизняних науковців: Л. Балабанової, В. Барабаша, В. Безсмертної, Л. Галиняк, В. Гриньової, О. Грішнєвої, В. Довбенко, В. Мельник, Н. Краснокутської, Г. Писаревської, О. Федоніна та інших.

Дослідження проблеми кадрового потенціалу підприємства показало, що дана проблематика має досить широкий діапазон вивчення, характерний для різних періодів, станів та галузей національної економіки. Зокрема, науковиця Балабанова Л.Б. [2] визначає кадровий потенціал як максимальний рівень участі працівників у діяльності підприємства з урахуванням їхніх компетенцій, психофізичних особливостей, мотивацій та інтересів.

Безсмертна В.В. [4] дещо комплексніше розглядає дане поняття, й трактує кадровий потенціал як комплекс кількісних і якісних характеристик персоналу підприємства, що охоплює чисельність і склад співробітників, їхню фізичну та

психологічну спроможність, інтелектуальні та креативні здібності, а також професійні знання.

За визначенням Н. Краснокутської [17], кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей та можливостей персоналу для досягнення стратегічних цілей та довгострокового розвитку підприємства.

В управлінській літературі сутність кадрового потенціалу детально розкривають також науковці Довбенко В.І. та Мельник В.М. [15], які розглядають його як тимчасові вільні або резервні робочі місця, що потенційно можуть бути зайняті працівниками після їхнього навчання та професійного розвитку.

Ільїна О. А. [16] подає трудовий потенціал як інтегральну оцінку кількісних і якісних характеристик активного населення, зокрема виділяючи індивідуальний трудовий потенціал окремої особи. Своєю чергою, Федонін О.С. [33], визначає кадровий потенціал як наявні та прогнозовані трудові можливості підприємства, що формуються чисельністю, віковою структурою та професійними характеристиками персоналу.

Разом з тим, пошук й аналіз наукових джерел показав, що праць, які комплексно розглядали б кадровий потенціал підприємства, небагато. Визначення сутності цього поняття як важливої економічної категорії потребує подальшого уточнення та систематизації.

Зокрема сучасні дослідження Гриньової В. М. та Писаревської Г. І. [12] вказують на те, що «кадровий потенціал – це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у діяльності підприємства, що включає їхню здатність до інноваційної діяльності, освітній і кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, які сприяють реалізації стратегічних цілей та забезпечують конкурентоспроможність організації».

Дослідниця Леськова С. В. [19] визначає кадровий потенціал підприємства як сукупні можливості працівників (враховуючи компетентність і мотивацію), які забезпечують якість виконання поточних завдань та досягнення цілей розвитку організації.

Таким чином, бачимо, що у контексті розгляду наукових підходів до трактування поняття «кадровий потенціал» спостерігається наявність суттєвих

відмінностей у його інтерпретації. У зв'язку з цим понятійно-категоріальний апарат потребує певного уточнення та систематизації.

Так найсучасніші дослідження 2025 року вказують на необхідність виокремлення ресурсної компоненти, а також розгляд даного поняття власне в умовах невизначеності, яку несе сучасна економічна й політична ситуація в нашій державі з огляду на військові події.

Так, за визначенням В. Барабаша [3] кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів підприємства, що відображає здатність трудового колективу адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати результативність його діяльності в умовах турбулентності.

У власних дослідженнях Л. Галиняк [8] під кадровим потенціалом пропонує розуміти сукупність ресурсних можливостей персоналу, які можуть бути реалізовані з метою досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення ефективності та рентабельності його діяльності, а також отримання відповідного соціального ефекту.

Систематизуємо наші дослідження стосовно виокремлення основних підходів до визначення кадрового потенціалу підприємств у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення кадрового потенціалу підприємства

| № з/п | Підхід | Сутність | Науковці, що досліджували дану проблему | |
|-------|-----------------------------|--|---|--|
| | | | зарубіжні | вітчизняні |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Ресурсний | Персонал як стратегічний ресурс підприємства | E. Penrose, J. Barney, G. Becker | О. Грішнова, В. Барабаш, Л. Галиняк |
| 2 | Функціональний | Здатність персоналу виконувати виробничі та управлінські функції | H. Fayol, F. Taylor | С. Злупко |
| 3 | Системний | Кадровий потенціал як елемент цілісної соціально-економічної системи | Ludwig von Bertalanffy, P. Senge | В. Савченко |
| 4 | Інтеграційний (комплексний) | Поєднання кількісних, якісних та стратегічних характеристик | M. Armstrong, D. Ulrich | А. Колот В. Безсмертна |
| 5 | Особистісний (якісний) | Акцент на компетенціях, мотивації, розвитку особистості | A. Maslow, D. McGregor, D. McClelland | Л. Балабанова Н. Краснокутська, С. Леськова, В. Довбенко, В. Мельник |

Продовження таблиці 1.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | |
|---|--------------|---|--|--|
| 6 | Стратегічний | Кадровий потенціал як основа конкурентоспроможності | M. Porter, G.Hamel, C. K. Prahalad | Г. Дмитренко В. Гриньова, Г. Писаревська |

Узагальнивши розглянуті підходи до визначення сутності кадрового потенціалу, опираючись на відоме трактування даної дефініції Майклом Армстронгом з точки зору класичного підходу у HRM, який трактував кадровий (людський) потенціал як сукупність знань, навичок та здібностей працівників, що можуть бути застосовані для досягнення стратегій та цілей організації, пропонуємо сформулювати й власне бачення відносно даного поняття [40].

Отже, на нашу думку, кадровий потенціал слід розглядати як сукупність професійних знань, умінь, навичок і компетентностей працівників, які забезпечують результативне функціонування підприємства, сприяють реалізації його основних функцій та досягненню стратегічних цілей, враховуючи й сучасні умови соціально-економічної нестабільності.

Розглядаючи кадровий потенціал підприємства як складну багатоелементну категорію, доцільно відобразити його структурні компоненти, які подано на рис. 1.1.

Як показано на рис. 1.1, кадровий потенціал підприємства включає низку взаємопов'язаних складових, кожна з яких відіграє важливу роль у формуванні загальної трудової спроможності підприємства та впливає на його конкурентоспроможність і ефективність діяльності.

1. Творчий потенціал працівників: ця складова відображає здатність персоналу генерувати нові ідеї, підходи та рішення, що сприяють підвищенню продуктивності праці, впровадженню інновацій і адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Творчий потенціал є важливою складовою, оскільки він визначає готовність колективу працювати не лише у звичних умовах, але й знаходити нестандартні рішення у відповідь на виклики ринку.

2. Професійні якості управлінців: до цього елемента належать компетентність керівників, їхній управлінський досвід, стратегічне мислення та здатність ефективно організовувати діяльність підлеглих. Успішне управління

кадровим потенціалом значною мірою залежить від рівня професійних якостей саме управлінської ланки, оскільки саме вони визначають напрям розвитку персоналу та адаптацію підприємства до змін.



Рис. 1.1. Структура кадрового потенціалу сучасного підприємства [8]

3. Укомплектованість підприємства кадрами: цей показник характеризує ступінь відповідності між потребами підприємства та наявним персоналом за чисельністю та професійною структурою. Висока укомплектованість свідчить про те, що підприємство має оптимальну кількість фахівців усіх необхідних спеціальностей, що забезпечує безперервне і ефективне виконання виробничих та адміністративних функцій.

4. Соціально-психологічний клімат: це відносини між працівниками та рівень їхньої морально-психологічної взаємодії в колективі, що впливає на мотивацію, продуктивність праці та стабільність трудового колективу. Сприятливий соціально-психологічний клімат сприяє підвищенню якості

роботи, зменшенню конфліктів і підвищенню рівня задоволеності працівників своїм трудовим середовищем.

5. Пізнавальні здібності працівників: даний елемент визначає рівень освітньої підготовки, інтелектуальних можливостей і здатність до навчання персоналу. В умовах швидких технологічних і ринкових змін саме здатність працівників освоювати нові знання та підвищувати свою кваліфікацію забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

6. Ротація кадрів (плинність персоналу): характеризує рух працівників усередині підприємства або їхнє звільнення, що може бути пов'язано як із розвитком кар'єри, так і з невдоволенням умовами праці. Висока плинність кадрів може негативно впливати на стабільність виробництва та спричинювати додаткові витрати на адаптацію нових співробітників.

7. Чисельність працівників: це кількісний показник кадрового потенціалу, що відображає загальну кількість осіб, які працюють на підприємстві. Адекватна чисельність персоналу є базовою умовою для забезпечення виконання всіх виробничих і адміністративних функцій. Незбалансована чисельність може призводити як до перевантаження окремих працівників, так і до неефективної діяльності підприємства.

8. Якісний склад працівників: цей показник відображає статево-вікову та демографічну структуру колективу, що має значення для планування трудових ресурсів. Наприклад, оптимальне поєднання молодих і досвідчених працівників може сприяти ефективній передачі знань та підтримці стабільної роботи підприємства.

Кожна з перелічених складових несе свою специфічну функцію в загальній системі кадрового потенціалу підприємства. Вони взаємопов'язані і разом визначають здатність організації ефективно функціонувати, адаптуватися до зовнішніх змін, розвиватися та досягати стратегічних цілей. Тому аналіз кадрового потенціалу має здійснюватися комплексно з урахуванням усіх зазначених елементів.

1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства у сфері послуг

Система управління кадровим потенціалом підприємства у сфері послуг є сукупністю методів, принципів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства і високої якості обслуговування споживачів [25, с.58].

У сучасних умовах саме кадровий потенціал виступає одним із ключових чинників успішної діяльності підприємств сфери послуг, оскільки результат роботи значною мірою залежить від професіоналізму працівників, їхньої комунікабельності, мотивації, здатності швидко реагувати на потреби клієнтів та забезпечувати належний рівень сервісу. На відміну від виробничої сфери, де основну роль можуть відігравати технології чи обладнання, у сфері послуг людський фактор є визначальним елементом створення цінності для споживача [26].

Система управління кадровим потенціалом охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, серед яких важливе місце займають кадрове планування, підбір і найм персоналу, адаптація працівників, оцінювання результатів праці, професійне навчання, розвиток компетентностей, мотивація та стимулювання праці, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [18].

Основною метою управління кадровим потенціалом є забезпечення підприємства працівниками необхідної кваліфікації, створення умов для максимальної реалізації їхніх професійних здібностей та підвищення ефективності праці. Для підприємств сфери послуг, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, особливого значення набуває орієнтація персоналу на клієнта, адже якість взаємодії між працівником і споживачем безпосередньо впливає на репутацію підприємства та рівень його прибутковості [22].

Система управління кадровим потенціалом базується на певних принципах, серед яких [25]:

- системність і комплексність управління персоналом;
- відповідність кадрової політики стратегічним цілям підприємства;
- безперервний розвиток і навчання працівників;
- мотивація та зацікавленість персоналу у результатах діяльності;
- соціальне партнерство та ефективна комунікація;
- індивідуальний підхід до працівників.

Ефективне управління кадровим потенціалом підприємства передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних функцій, кожна з яких спрямована на забезпечення раціонального використання людських ресурсів, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства [12, с.36]. Значний внесок у дослідження функцій управління персоналом зробили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці: М. Армстронг, Г. Десслер, Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, П. Друкер, О. Грішнова, А. Колот, В. Савченко, Л. Балабанова та інші.

Ефективне управління кадровим потенціалом передбачає реалізацію низки функцій, до основних з яких належать:

1. Планування персоналу – визначення потреби підприємства у працівниках відповідної кваліфікації.
2. Організація набору та відбору кадрів – залучення найбільш компетентних працівників.
3. Адаптація персоналу – пристосування нових працівників до умов праці та корпоративної культури.
4. Навчання і розвиток персоналу – підвищення професійних знань, умінь та навичок.
5. Оцінювання персоналу – аналіз результативності праці та професійного рівня працівників.
6. Мотивація праці – використання матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення продуктивності.

7. Контроль і регулювання трудових процесів – забезпечення ефективної організації праці.

Планування персоналу є однією з базових функцій управління кадровим потенціалом. Воно полягає у визначенні поточної та перспективної потреби підприємства у працівниках певної професії, кваліфікації та рівня компетентності.

На думку Майкла Армстронга, кадрове планування є процесом забезпечення організації необхідною кількістю працівників, які володіють потрібними знаннями й навичками для досягнення цілей підприємства [40]. Учений підкреслював, що ефективне планування персоналу дозволяє узгодити кадрову політику зі стратегічним розвитком організації.

Значний внесок у дослідження кадрового планування зробив також Пітер Друкер, який розглядав людські ресурси як головний стратегічний ресурс підприємства. Він наголошував, що успішна діяльність організації залежить від здатності прогнозувати потребу в персоналі та забезпечувати розвиток компетентностей працівників.

Серед українських науковців питання кадрового планування досліджували В. Гриньова та Г. Писаревська. Вони зазначають, що планування персоналу повинно враховувати зміни ринку праці, розвиток технологій та потреби підприємства у висококваліфікованих кадрах [12].

Для підприємств сфери послуг кадрове планування має особливе значення, оскільки якість обслуговування клієнтів безпосередньо залежить від достатньої кількості професійно підготовлених працівників [22].

Організація набору та відбору кадрів – це функція, яка полягає у пошуку, залученні та виборі працівників, які найбільше відповідають вимогам підприємства.

Проблему ефективного відбору персоналу детально досліджував Гері Десслер. Він визначав процес відбору як систему оцінювання професійних, психологічних та особистісних характеристик кандидатів для забезпечення відповідності працівника посаді.

Основи наукового підходу до організації праці та добору працівників були закладені Фредерік Тейлор. Його концепція передбачала відбір працівників відповідно до їхніх професійних здібностей і спеціалізації [27].

Серед українських учених проблему підбору персоналу досліджували Л. Балабанова [2] та О. Шаповал [34]. Вони підкреслювали, що ефективний підбір кадрів сприяє зниженню плинності персоналу та підвищенню результативності праці.

У сфері послуг процес набору кадрів має враховувати не лише професійні навички, а й комунікабельність, стресостійкість, здатність працювати з клієнтами та орієнтацію на сервіс.

Адаптація персоналу – це процес пристосування нового працівника до умов праці, організаційної структури, корпоративної культури та колективу підприємства.

Дослідження процесу адаптації працівників здійснювали Едгар Шейн та Джон Ван Маанен. Вони розглядали адаптацію як важливий елемент організаційної соціалізації працівника. Зокрема, Едгар Шейн наголошував, що успішна адаптація сприяє швидкому включенню працівника у виробничий процес та формуванню лояльності до організації [27].

Українські науковці О. Дишкантюк, О. Каламан, К. Власюк зазначають, що адаптація персоналу є важливим чинником підвищення ефективності праці та зменшення рівня звільнень серед нових працівників [13].

Для підприємств індустрії гостинності адаптація має особливе значення, оскільки новий працівник повинен швидко засвоїти стандарти обслуговування та правила взаємодії з клієнтами.

Навчання і розвиток персоналу: спрямовані на підвищення професійних компетентностей працівників, формування нових знань та вдосконалення практичних навичок.

Проблеми професійного розвитку персоналу досліджував Майкл Армстронг, який вважав навчання безперервним процесом удосконалення трудового потенціалу працівників [40].

Значний внесок у розвиток теорії людського капіталу зробили Теодор Шульц та Гері Беккер. Вони довели, що інвестиції у навчання персоналу забезпечують підвищення продуктивності праці та економічної ефективності підприємства [27].

Серед українських учених питання професійного розвитку персоналу активно досліджує В. Безсмертна, яка підкреслює необхідність безперервного навчання працівників в умовах швидких змін ринку праці [4].

У сфері послуг та індустрії гостинності, як зазначають науковці Л. Малюта, Р. Шерстюк та ін. навчання персоналу є необхідною умовою підтримання високої якості сервісу, розвитку комунікативних навичок та формування клієнтоорієнтованості [22].

Оцінювання персоналу – це система визначення рівня професійної компетентності працівників, результативності їхньої праці та відповідності займаній посаді.

Питання оцінювання персоналу досліджували Гері Десслер та Дуглас Мак-Грегор. Вони розглядали оцінювання як інструмент мотивації, розвитку та контролю ефективності праці.

Дуглас Мак-Грегор у своїй теорії «Х» і «Y» наголошував на необхідності врахування людського фактору під час оцінювання працівників та створення умов для їх самореалізації.

Серед українських науковців проблеми оцінювання персоналу вивчали Л. Балабанова [2], І. Яковенко та О. Ковтун [38], зокрема на підприємствах сфери послуг оцінювання персоналу часто здійснюється за такими критеріями, як якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання роботи, рівень комунікації та здатність вирішувати конфліктні ситуації [13].

Мотивація праці є важливою функцією управління кадровим потенціалом і полягає у створенні системи стимулів, що спонукають працівників до ефективної діяльності [9].

Аналізуючи літературні джерела із цього питання, бачимо, що теоретичні основи мотивації праці були закладені Абрахам Маслоу, який розробив теорію

ієрархії потреб. Учений доводив, що поведінка працівника залежить від прагнення задовольнити фізіологічні, соціальні та духовні потреби.

Важливий внесок у дослідження мотивації зробив також Фредерік Герцберг, автор двофакторної теорії мотивації. Він поділив чинники праці на гігієнічні та мотиваційні, підкреслюючи значення визнання, кар'єрного розвитку та професійного успіху.

Своєю чергою, учений Дуглас Мак-Грегор досліджував проблему мотивації, розробивши теорії «Х» і «Y», що характеризують різні підходи до управління персоналом [2].

Серед українських учених питання мотивації праці вивчали А. Колот та О. Грішнова [11].

Для підприємств сфери послуг особливе значення мають не лише матеріальні стимули, а й моральне заохочення, позитивний психологічний клімат, можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Контроль і регулювання трудових процесів: спрямовані на забезпечення ефективної організації праці, дотримання трудової дисципліни та досягнення встановлених результатів діяльності.

Аналізуючи літературні джерела із цього питання, бачимо, що базові функції контролю в менеджменті були розроблені Анрі Файолем, який визначав контроль як перевірку відповідності фактичних результатів запланованим показникам. Фредерік Тейлор також приділяв увагу нормуванню праці та раціональній організації трудових процесів з метою підвищення продуктивності[2].

Серед українських науковців питання організації та контролю праці досліджували А. Колот та О. Грішнова [11], Н. Носань, Т. Фенічева, О. Кісільов[25].

У сфері послуг контроль трудових процесів має специфічний характер, оскільки пов'язаний із контролем якості обслуговування, дотриманням стандартів сервісу та оцінюванням рівня задоволеності клієнтів [26].

Таким чином, функції управління кадровим потенціалом є взаємопов'язаними елементами єдиної системи управління персоналом підприємства. Їх ефективна реалізація забезпечує формування професійного, мотивованого та конкурентоспроможного персоналу, здатного забезпечити високий рівень обслуговування та стабільний розвиток підприємства у сфері послуг. Особливого значення в сучасних умовах набувають інвестиції у розвиток людського капіталу, формування корпоративної культури та впровадження сучасних HR-технологій [21].

Варто зазначити, що особливістю системи управління кадровим потенціалом у сфері послуг є необхідність постійного розвитку комунікативних навичок персоналу, емоційної стійкості, культури обслуговування та здатності працювати в умовах високої конкуренції. У зв'язку з цим підприємства активно впроваджують сучасні HR-технології, системи оцінювання компетентностей, тренінги з сервісного обслуговування та цифрові інструменти управління персоналом [29].

Важливим елементом ефективної системи управління кадровим потенціалом є мотиваційний механізм. Для працівників сфери послуг значення мають не лише матеріальні стимули, а й можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, сприятлива атмосфера в колективі та визнання результатів праці. Високий рівень мотивації сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню якості обслуговування та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Таким чином, система управління кадровим потенціалом підприємства у сфері послуг є стратегічно важливою складовою загальної системи управління підприємством. Її ефективність визначає рівень конкурентоспроможності організації, якість надання послуг та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Раціональне використання кадрового потенціалу забезпечує стабільний розвиток підприємства, підвищення продуктивності праці та досягнення довгострокових цілей його діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства індустрії гостинності – ресторану «Європа»

Досліджуване підприємство – ресторан «Європа» є локацією для проведення святкових заходів і сімейного відпочинку у місті Хоростків (вул. Незалежності, 9А) Тернопільської області. Даний заклад пропонує гостям свої комфортні зали для організації випускних вечорів, святкування днів народжень, весіль, ювілеїв, романтичних зустрічей та інших урочистих і сімейних подій. Поки гості насолоджуються відпочинком, команда професійних кухарів готує різноманітні страви, а уважний персонал забезпечує якісний сервіс.

Меню закладу вирізняється авторськими позиціями від шеф-кухаря, а затишна атмосфера й естетично оформлений інтер'єр створюють сприятливі умови для приємного дозвілля.

Аналізуючи організаційну структуру управління рестораном «Європа» (рис.2.1) бачимо, що вона має лінійно-функціональний характер і відповідає особливостям діяльності малого підприємства. Керівництво закладом здійснює власник, який поєднує функції директора: забезпечує загальне управління, контролює виконання бізнес-плану, відповідає за фінансові показники, рівень сервісу, співпрацю з постачальниками та взаємодію з державними органами. На стратегічному рівні він визначає концепцію розвитку закладу, ухвалює ключові рішення щодо формування меню, цінової політики, інвестування в оновлення матеріально-технічної бази та реалізації маркетингових заходів. Оперативне управління розподілене між адміністратором залу та шеф-кухарем як основними

функціональними підрозділами: перший відповідає за організацію обслуговування гостей, другий – за виробничі та технологічні процеси.

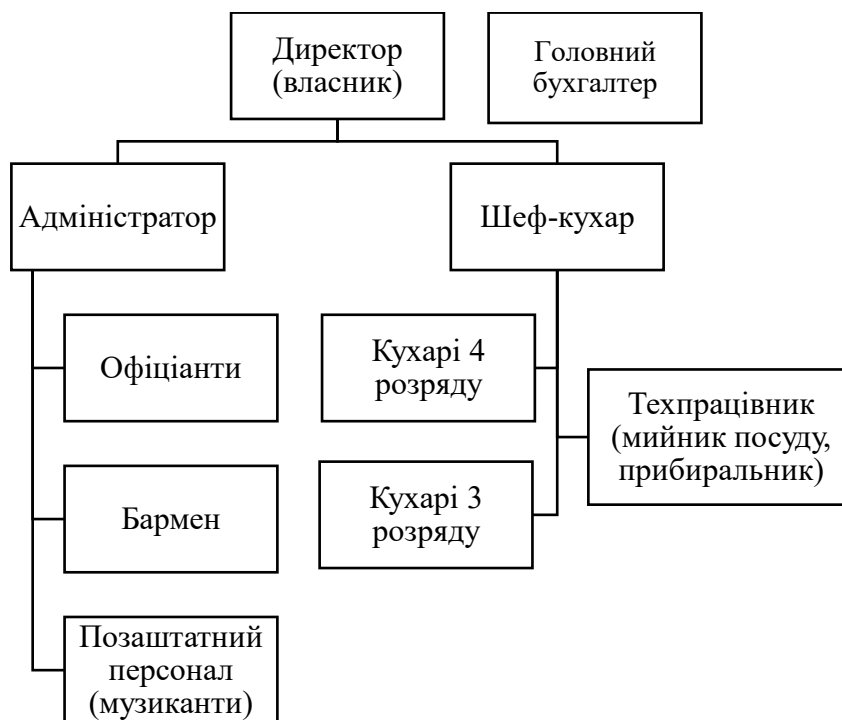


Рис. 2.1. Організаційна структура управління рестораном «Європа»

Згідно даної організаційної структури досліджуваного закладу індустрії гостинності адміністратор залу відповідає за організацію роботи персоналу, що безпосередньо контактує з гостями. До його підпорядкування належать офіціанти, бармен та позаштатний персонал (музиканти). Він контролює якість обслуговування, координує роботу зміни, вирішує поточні організаційні питання, пов'язані з прийомом і розміщенням гостей, слідкує за дотриманням стандартів сервісу та внутрішніх правил закладу. Крім того, адміністратор забезпечує ефективну комунікацію між залом і кухнею, що сприяє своєчасному виконанню замовлень та підвищує рівень задоволеності відвідувачів.

Своєю чергою, шеф-кухар здійснює керівництво виробничим процесом на кухні. У його підпорядкуванні перебувають кухарі 4-го та 3-го розрядів, а також технічні працівники (мийник посуду, прибиральник). Шеф-кухар відповідає за розроблення та оновлення меню, дотримання технології приготування страв, контроль якості продуктів, раціональне використання сировини, а також за санітарно-гігієнічний стан виробничих приміщень. Він організовує роботу

кухонного персоналу, розподіляє обов'язки між працівниками та контролює виконання виробничих завдань.

Фінансово-облікову діяльність ресторану забезпечує головний бухгалтер. До його функцій належать ведення бухгалтерського та податкового обліку, контроль фінансових потоків, підготовка звітності, аналіз витрат і доходів підприємства. Головний бухгалтер взаємодіє з керівником щодо планування бюджету, контролює правильність оформлення фінансової документації та забезпечує дотримання вимог чинного законодавства.

Така організаційна структура управління має низку переваг для малого ресторанного підприємства. По-перше, вона забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності між працівниками, що сприяє ефективному виконанню посадових обов'язків. По-друге, наявність прямого підпорядкування спрощує процес прийняття управлінських рішень і прискорює передачу інформації між рівнями управління. По-третє, структура є достатньо гнучкою, що дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті, впроваджувати нові страви, удосконалювати сервіс та адаптувати роботу закладу до потреб відвідувачів. Крім того, така модель управління сприяє ефективній координації між підрозділами залу та кухні, що є важливим чинником забезпечення високої якості обслуговування в ресторанному бізнесі та сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності закладу на ринку надання послуг.

Таким чином, сформована організаційна структура ресторану «Європа» забезпечує чіткий розподіл функцій між працівниками, ефективну координацію роботи підрозділів та належний рівень управління закладом. Водночас успішна діяльність ресторану залежить не лише від внутрішньої організації роботи, але й від умов функціонування на ринку ресторанних послуг. Тому важливим етапом дослідження є аналіз конкурентного середовища, що дозволяє оцінити позиції закладу серед інших підприємств громадського харчування та визначити його конкурентні переваги.

Аналізуючи ринок ресторанних послуг, можна визначити, що основними конкурентами ресторану «Європа» у м. Хоростків є ресторан «Графський палац»

та готельно-ресторанний комплекс «Lion», порівняльну характеристику діяльності яких представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика основних конкурентів ресторану «Європа» (м. Хоростків)

| № з/п | Характеристика закладу | «Європа» | «Графський палац» | «Lion» |
|-------|-------------------------------------|--|---|---|
| 1. | Форма власності | приватна | приватна | приватна |
| 2. | Адреса місця розташування | м. Хоростків, центр міста | м. Хоростків, центральна частина міста | м. Хоростків, поблизу виїзду з міста |
| 3. | Доступність, зручність розташування | центр, зручний під'їзд | центр, зручна транспортна розв'язка | околиця, наявна парковка |
| 4. | Тип закладу | ресторан | ресторан | готельно-ресторанний комплекс |
| 5. | Кількість посадкових місць | 120 | 150 | 200 |
| 6. | Кількість залів | 2 | 2 | 3 |
| 7. | Цільовий сегмент | сімейні свята, весілля, туристи | урочисті події, банкети | весілля, корпоративи, туристи |
| 8. | Характеристика меню | | | |
| 8.1. | Українська кухня | + | + | + |
| 8.2. | Європейська кухня | + | + | + |
| 8.3. | Авторські страви | + | - | + |
| 8.4. | Банкетне меню | + | + | + |
| 8.5. | Дитяче меню | + | - | + |
| 9. | Інфраструктура та додаткові послуги | Wi-Fi, літня тераса, жива музика, банкетне обслуговування, кейтеринг, парковка | Wi-Fi, банкетний зал, жива музика, парковка | Wi-Fi, готель, банкетні зали, тераса, парковка, кейтеринг |
| 10. | Дизайн інтер'єру | сучасний стиль у поєднанні із класикою | класичний стиль | сучасний стиль |
| 11. | Рівень цін | середній | середній-високий | середній |
| 12. | Рівень сервісу | високий | високий | високий |
| 13. | Мови обслуговування | UA | UA | UA, ENG |

Проведений аналіз показує, що всі заклади мають приватну форму власності та орієнтовані на обслуговування святкових подій і банкетів. Основні відмінності полягають у:

- масштабах діяльності (кількість залів і посадкових місць);
- рівні інфраструктури (наявність готелю у ГРК «Lion»);
- стилі інтер'єру та цільовому сегменті;
- ширині додаткових послуг.

Отже, бачимо, що ресторан «Європа» займає конкурентну позицію завдяки вигідному розташуванню в центрі міста, універсальному меню та орієнтації на різні сегменти споживачів. Водночас ГРК «Lion» має перевагу за рахунок комплексності послуг (готельно-ресторанний формат), а «Графський палац» – завдяки позиціонуванню як заклад для урочистих подій.

З метою аналізування основних конкурентів досліджуваного закладу, вихідні дані для оцінки конкурентів ресторану «Європа» та систему бальної їх оцінки за показниками середнього чеку, місця розташування, асортименту меню, переліку надання додаткових послуг, якості обслуговування та іміджу представлено у таблиці 2.2.

Оцінювання здійснювалося за 5-бальною шкалою, що дозволяє об'єктивно порівняти конкурентні позиції підприємств на місцевому ринку надання ресторанних послуг.

Таблиця 2.2

Вихідні дані для оцінки конкурентів ресторану «Європа»

| Показники | «Європа» | «Графський палац» | «Lion» |
|----------------------------------|----------|-------------------|--------|
| Середній чек, грн. | 450 | 550 | 500 |
| у т.ч. бальна оцінка (1–5 балів) | 5 | 4 | 4 |
| Розташування (1–5) | 5 | 5 | 4 |
| Асортимент меню (1–5) | 5 | 4 | 5 |
| Додаткові послуги (1–5) | 4 | 4 | 5 |
| Якість обслуговування (1–5) | 5 | 5 | 4 |
| Імідж (1–5) | 4 | 4 | 5 |

Із даних представленої вище таблиці бачимо, що ресторан «Європа» має найвищі показники за критеріями середнього чеку, асортименту та якості обслуговування. ГРК «Lion» вирізняється розвинутою інфраструктурою та іміджем, а «Графський палац» демонструє стабільні, але дещо нижчі показники за асортиментом, ціною та іміджем.

Використовуючи дані таблиці проведемо оцінювання конкурентоспроможності закладів індустрії гостинності у регіоні із застосуванням коефіцієнтів вагомості для кожного показника, які визначають ступінь впливу кожного критерію на загальний рівень конкурентоспроможності (наприклад, якість обслуговування та асортимент мають більшу вагу, ніж імідж). Результати зваженої оцінки конкурентів представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінювання конкурентів ресторану «Європа» за ключовими якісними критеріями

| Показники | Ваговий коефіцієнт | «Європа» | «Графський палац» | «Lion» |
|-----------------------|--------------------|----------|-------------------|--------|
| Розташування | 0,2 | 1 | 1 | 0,8 |
| Асортимент меню | 0,2 | 1 | 0,8 | 1 |
| Додаткові послуги | 0,18 | 0,72 | 0,72 | 0,9 |
| Якість обслуговування | 0,3 | 1,5 | 1,5 | 1,2 |
| Імідж | 0,12 | 0,48 | 0,48 | 0,6 |
| Результат (якість) | 1 | 4,7 | 4,5 | 4,5 |

Таким чином бачимо, що за якісними критеріями оцінки ресторан «Європа» отримав найвищий сумарний показник (4,7), що свідчить про його сильні й лідируючі позиції на локальному ринку завдяки високому рівню сервісу та широкому асортименту пропонованих страв у меню. ГРК «Lion» та ресторан «Графський палац» мають однаковий підсумковий показник (4,5), але «Lion» має перевагу у додаткових послугах.

За кількісним показником (середній чек) ресторан «Європа» також має конкурентну перевагу, оскільки методика трактує нижчу ціну як конкурентну перевагу. Тобто: менша ціна → вища доступність → більше потенційних клієнтів

→ вищий бал. Тому отримаємо: 450 грн (Європа) = 5 балів, 550 грн (Графський палац) = 4,09 бали, 500 грн (Lion) = 4,5 бали.

Отже, у цій методиці найнижчий середній чек рівний найкращому кількісному показнику конкурентоспроможності. Знаходимо відносний кількісний показник конкурентоспроможності (Пк) для ресторану «Європа» та його конкурентів. Для цього кожен з кількісних показників, що оцінені в балах ділимо на максимальний бал (5) та отримаємо дані, представлені у таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

Оцінювання конкурентоспроможності закладів за кількісним показником

| Заклад | Розрахунок | Кількісний показник конкурентоспроможності (Пк) |
|-------------------|------------|---|
| «Європа» | 5 / 5 | 1 |
| «Графський палац» | 4,09 / 5 | 0,82 |
| «Lion» | 4,5 / 5 | 0,9 |

Таким чином, бачимо, що за кількісним показником (цінова доступність) ресторан «Європа» отримав найвищий результат (Пк = 1,0), оскільки має найменший середній чек серед досліджуваних закладів. Це свідчить про його орієнтацію на ширший сегмент споживачів та високу конкурентоспроможність у ціновому аспекті. Відповідно ГРК «Lion» (Пк = 0,9) та ресторан «Графський палац» (Пк = 0,82) поступаються за рівнем цінової привабливості, що може обмежувати їхню аудиторію, проте водночас може свідчити про позиціонування у дещо вищому ціновому сегменті.

Використовуючи дані таблиці 2.3 знаходимо відносний якісний показник конкурентоспроможності (Пя) для ресторану «Європа» та його конкурентів зважаючи на знайдений бальний показник для кожного закладу та максимальне значення як еталонне даного показника (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінювання конкурентоспроможності закладів за якісним показником

| Заклад | Розрахунок | Якісний показник конкурентоспроможності (Пя) |
|-------------------|------------|--|
| «Європа» | 4,7 / 4,7 | 1 |
| «Графський палац» | 4,5 / 4,7 | 0,96 |
| «Lion» | 4,5 / 4,7 | 0,96 |

За якісними характеристиками ресторан «Європа» також займає лідируючу позицію ($Pя = 1,0$), що зумовлено високими оцінками рівня обслуговування, асортименту страв та вигідного розташування. Відповідно заклади ГРК «Lion» і «Графський палац» мають близькі значення відносного якісного показника ($Pя = 0,96$), що свідчить про високий, але дещо нижчий рівень конкурентоспроможності за сукупністю якісних критеріїв.

Використовуючи дані таблиць 2, 4 та 2.5 знаходимо інтегральний показник конкурентоспроможності, як геометричне середнє кількісного та якісного показників, за відомою формулою:

$$Ki = \sqrt{Pк \times Pя}, \quad (2.1)$$

де $Pя$ – показник конкурентоспроможності підприємства за якісними критеріями оцінки;

$Pк$ – показник конкурентоспроможності підприємства за кількісними критеріями оцінки.

Результати розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможності закладів представлено у таблиці представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Інтегральний показник конкурентоспроможності закладів індустрії гостинності

| Відносні показники | «Європа» | «Графський палац» | «Lion» |
|-----------------------|----------|-------------------|--------|
| Кількісний ($Pк$) | 1 | 0,82 | 0,9 |
| Якісний ($Pя$) | 1 | 0,96 | 0,96 |
| Інтегральний (Ki) | 1 | 0,89 | 0,93 |

Отримані результати свідчать про те, що ресторан «Європа» займає найсильнішу конкурентну позицію на локальному ринку, поєднуючи цінову доступність із високим рівнем якості послуг. Відповідно ГРК «Lion» є найближчим конкурентом завдяки розвиненій інфраструктурі та ширшому спектру додаткових послуг, однак поступається у ціновій привабливості. Своєю чергою, ресторан «Графський палац» має стабільну позицію на ринку, але його інтегральний показник є найнижчим серед досліджуваних підприємств, що пояснюється меншою конкурентною ціновою політикою та дещо нижчими якісними оцінками.

2.2. Аналізування структури кадрового забезпечення та ефективності системи управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства

Для оцінювання ефективності системи управління кадровим потенціалом ресторану «Європа» доцільно провести аналіз структури персоналу за основними категоріями працівників. Такий аналіз дає змогу визначити рівень забезпеченості закладу трудовими ресурсами, дослідити зміни у чисельності персоналу, виявити тенденції у кадровій структурі підприємства та оцінити ефективність розподілу працівників відповідно до функціональних обов'язків.

Особливе значення для підприємств ресторанного господарства має оптимальне співвідношення адміністративного, виробничого та обслуговуючого персоналу, оскільки саме кадровий потенціал значною мірою впливає на якість обслуговування, продуктивність праці та конкурентоспроможність закладу. Аналіз структури кадрового забезпечення досліджуваного підприємства проводиться на основі показників середньоспискової чисельності працівників та питомої ваги окремих категорій персоналу у загальній структурі персоналу підприємства за 2023–2025 роки, результати представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Аналіз структури персоналу ресторану «Європа» за основними його категоріями

| № з/п | Показник | 2023 рік | | 2024 рік | | 2025 рік | | Відхилення 2024 р. до 2023 р. | | Відхилення 2025 р. до 2023 р. | |
|-------|---|----------|------|----------|------|----------|------|-------------------------------|---|-------------------------------|---|
| | | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| 1 | Середньоспискова чисельність персоналу, в т.ч.: | 17 | 100 | 15 | 100 | 13 | 100 | -2 | 0 | -4 | 0 |
| 2 | - адміністрація ресторану | 2 | 11,8 | 2 | 13,3 | 2 | 15,4 | 0 | | 0 | |
| 3 | - офіціанти | 4 | 23,5 | 2 | 13,3 | 4 | 30,8 | -2 | | 0 | |
| 4 | - адміністратор залу | 2 | 11,8 | 2 | 13,3 | 1 | 7,7 | 0 | | -1 | |
| 5 | - шеф-кухар | 1 | 5,9 | 1 | 6,7 | 1 | 7,7 | 0 | | 0 | |
| 6 | - кухар 4 розряду | 3 | 17,6 | 3 | 20,0 | 1 | 7,7 | 0 | | -2 | |
| 7 | - кухар 3 розряду | 2 | 11,8 | 2 | 13,3 | 2 | 15,4 | 0 | | 0 | |
| 8 | - бармен | 2 | 11,8 | 2 | 13,3 | 1 | 7,7 | 0 | | -1 | |
| 9 | - техпрацівник | 1 | 5,9 | 1 | 6,7 | 1 | 7,7 | 0 | | 0 | |

Проаналізувавши структуру персоналу за основними категоріями у період 2023–2025 років бачимо, що середньоспискова чисельність персоналу ресторану

зменшувалась у 2024 році порівняно з 2023 роком і знову скоротилась у 2025 році: у 2023 році загальна чисельність становила 17 осіб, у 2024 році – 15 осіб, а у 2025 – 13 осіб, що відображає поступову оптимізацію чисельності на 2–4 працівники за рік.

Відносна частка адміністрації ресторану залишалась стабільною, навіть трохи зросла: з 11,8% у 2023 до 15,4% у 2025 році, що свідчить про концентрацію управлінських функцій на постійних співробітниках без збільшення штату.

Із даних таблиці спостерігаємо такі зміни у ключових категоріях персоналу закладу: щодо офіціантів спостерігається коливання їх чисельності – зменшення з 4 до 2 осіб у 2024 році та зростання до 4 у 2025 році. Це може свідчити про сезонні коливання навантаження або тимчасові скорочення працівників через незавантаженість роботою. Чисельність працівників за посадою адміністратор залу зменшилась лише у 2025 році (з 2 до 1 особи), що може впливати на рівень організації обслуговування та координацію роботи залу. Щодо кухарів 4-го та 3-го розряду, бачимо що їх чисельність кухарів знизилась у 2025 році, особливо кухарів 4-го розряду (з 3 до 1), що може створювати навантаження на залишений персонал та вимагати перегляду графіків роботи. Щодо барменів ресторану, бачимо що їх чисельність залишилась на рівні 2 осіб у 2023–2024 роках та зменшилась до 1 особи у 2025, що може впливати на швидкість обслуговування клієнтів. Технічний персонал закладу залишався стабільним – 1 особа, що відповідає потребам невеликого закладу.

Таким чином, можна констатувати, що відносні частки працівників адміністрації та кухарів залишаються пропорційно значущими, що свідчить про стабільність управлінської та технологічної структури. Основні скорочення торкнулися обслуговуючого персоналу – офіціантів та барменів, що може бути як реакцією на сезонне навантаження, так і результатом оптимізації витрат. Спостерігається зростання частки адміністрації у структурі персоналу, що підвищує управлінську концентрацію та контроль, але водночас може збільшувати навантаження на залишених виконавців.

Наступним важливим етапом дослідження системи управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства є аналіз якісного складу його персоналу. Проведення такого аналізу дає можливість оцінити рівень

професійної підготовки працівників, їх кваліфікацію, стаж роботи, вікову структуру, освітній рівень та інші характеристики, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства.

Якісний склад персоналу є одним із ключових чинників забезпечення високого рівня обслуговування споживачів, організації виробничого процесу та формування конкурентних переваг закладу. Наявність кваліфікованих працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, якості надання послуг, покращенню іміджу ресторану та зростанню рівня задоволеності клієнтів.

Аналіз якісного складу персоналу ресторану «Європа», який представлено у таблиці 2.8, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрового забезпечення підприємства, визначити потребу у професійному навчанні, підвищенні кваліфікації працівників та удосконаленні кадрової політики ресторану. Це створює основу для прийняття ефективних управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу та підвищення ефективності діяльності закладу ресторанного господарства.

Таблиця 2.8

Якісний склад персоналу ресторану «Європа»

| № з/п. | Показник | 2023 рік | | 2024 рік | | 2025 рік | | Відхилення 2024 р. до 2023 р. | | Відхилення 2025 р. до 2023 р. | |
|--------|----------------------|----------|------|----------|------|----------|------|-------------------------------|----|-------------------------------|----|
| | | чол. | % | чол. | % | чол. | % | чол. | % | чол. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | Загальна чисельність | 17 | 100 | 15 | 100 | 13 | 100 | -2 | 0 | -4 | 0 |
| 2. | За статтю: | | | | | | | | | | |
| | – жінки | 10 | 58,8 | 9 | 60,0 | 8 | 61,5 | -1 | | -2 | |
| | – чоловіки | 7 | 41,2 | 6 | 40,0 | 5 | 38,5 | -1 | | -2 | |
| 3. | За віком (років): | | | | | | | | | | |
| | - 15-28 років | 4 | 23,5 | 3 | 20,0 | 2 | 15,4 | -1 | | -2 | |
| | - 29-49 років | 10 | 58,8 | 9 | 60,0 | 9 | 69,2 | -1 | | -1 | |
| | - 50-55 років | 2 | 11,8 | 2 | 13,3 | 1 | 7,7 | 0 | | -1 | |
| | - старші 56 років | 1 | 5,9 | 1 | 6,7 | 1 | 7,7 | 0 | | 0 | |
| 4. | За рівнем освіти: | | | | | | | | | | |
| | - вища | 2 | 11,8 | 2 | 13,3 | 2 | 15,4 | 0 | | 0 | |
| | - середня спеціальна | 5 | 29,4 | 5 | 33,3 | 4 | 30,8 | 0 | | -1 | |
| | - середня | 10 | 58,8 | 8 | 53,3 | 7 | 53,8 | -2 | | -3 | |

Продовження таблиці 2.8

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|----|----------------------|---|------|---|------|---|------|----|----|----|----|
| 5. | За трудовим стажем: | | | | | | | | | | |
| | - до 3 років | 8 | 47,1 | 6 | 40,0 | 5 | 38,5 | -2 | | -3 | |
| | - від 3 до 10 років | 6 | 35,3 | 6 | 40,0 | 5 | 38,5 | 0 | | -1 | |
| | - від 11 до 15 років | 2 | 11,8 | 2 | 13,3 | 2 | 15,4 | 0 | | 0 | |
| | - більше 15 років | 1 | 5,9 | 1 | 6,7 | 1 | 7,7 | 0 | | 0 | |

Таким чином, проаналізувавши загальну чисельність персоналу ресторану «Європа» бачимо, що вона зменшилась у 2025 році: з 17 осіб у 2023 році до 13 осіб у 2025 році, що пов'язано переважно зі скороченням обслуговуючого персоналу (офіціанти, кухарі 4 розряду, бармени).

Структура за статтю персоналу даного закладу є стабільною, як бачимо із представленого аналізу жінки залишаються більшістю, однак відсоток чоловіків дещо зменшився, зокрема у трьох із зазначених категорій, це пов'язано із мобілізаційною політикою у державі.

Вікова структура демонструє зростання частки працівників середнього віку (29–49 років) та зменшення молодих працівників (15–28 років), що може впливати на рівень адаптивності та мобільності персоналу.

За рівнем освіти спостерігається невелике зростання частки працівників з вищою освітою, а частка середньої освіти зменшується, що вказує на можливість підвищення кваліфікації та навчання.

За трудовим стажем відбувається скорочення молодих працівників з невеликим досвідом та стабільність у групах з більшим стажем, що забезпечує професійну стабільність у трудовому колективі ресторану.

Загалом, структура та якісний склад персоналу ресторану Європа демонструють достатній рівень адаптивності та потенціал для ефективного управління кадровими ресурсами. Проведений аналіз свідчить про наявність сформованої системи кадрового забезпечення, у якій чітко розподілені функціональні обов'язки між адміністративним, виробничим та обслуговуючим персоналом. Кадровий склад закладу характеризується наявністю працівників різних професійних категорій, що забезпечує безперервність виробничого процесу та належний рівень обслуговування споживачів.

Водночас виявлені зміни у чисельності окремих категорій працівників, зокрема обслуговуючого персоналу, свідчать про необхідність удосконалення системи управління кадровим потенціалом. Коливання чисельності офіціантів, барменів та адміністраторів залу можуть негативно впливати на якість обслуговування гостей, рівень навантаження на працівників та ефективність організації роботи ресторану загалом. У зв'язку з цим особливої уваги потребує питання оптимального планування робочих змін, рівномірного розподілу трудового навантаження та забезпечення стабільності кадрового складу.

Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу доцільним є вдосконалення системи мотивації персоналу, зокрема впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів, створення сприятливих умов праці, підтримка професійного розвитку працівників та формування можливостей кар'єрного зростання. Важливим напрямом також є підвищення кваліфікації персоналу шляхом проведення навчань, тренінгів та професійної підготовки, що сприятиме покращенню якості обслуговування та підвищенню конкурентоспроможності закладу.

Для комплексного оцінювання системи управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства – ресторану «Європа» доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.9), який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кадрової системи, а також виявити зовнішні можливості та загрози її подальшого розвитку.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз системи управління кадровим потенціалом ресторану «Європа»

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|--|---|
| Чітка організаційна структура управління | Скорочення чисельності персоналу |
| Високий рівень сервісу та обслуговування | Обмежені можливості кар'єрного зростання |
| Наявність кваліфікованого шеф-кухаря та досвідченого персоналу | Відсутність формалізованої системи оцінювання персоналу |
| Стабільний кадровий склад управлінської ланки | Високе навантаження на окремих працівників |
| Позитивний імідж роботодавця на місцевому ринку праці | Недостатня цифровізація HR-процесів |

Продовження таблиці 2.9

| 1 | 2 |
|--|---|
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| Впровадження сучасних HR-технологій | Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері гостинності |
| Організація систематичного навчання персоналу | Посилення конкуренції за трудові ресурси |
| Розвиток корпоративної культури | Трудова міграція через військові події та демографічне скорочення працездатного населення |
| Запровадження програм мотивації та лояльності працівників | Економічна нестабільність та інфляційні процеси |
| Розширення спектра послуг та створення нових робочих місць | Воєнні ризики та мобілізаційні процеси |

Таким чином, результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про те, що кадровий потенціал ресторану «Європа» характеризується значним рівнем внутрішньої стійкості. Основними конкурентними перевагами є ефективна організація роботи персоналу, високий рівень сервісу та професійна компетентність працівників. Саме ці чинники значною мірою забезпечують лідируючі позиції закладу на локальному ринку ресторанних послуг.

Водночас виявлені слабкі сторони свідчать про необхідність подальшого вдосконалення кадрової політики. Насамперед це стосується розроблення системи оцінювання результативності праці персоналу, удосконалення механізмів мотивації працівників та створення умов для їх професійного розвитку. Особливо актуальним є формування кадрового резерву на ключові посади, що дозволить мінімізувати ризики, пов'язані зі звільненням або відсутністю окремих працівників.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна визначити основні перспективні напрями розвитку системи управління кадровим потенціалом ресторану «Європа».

Першим напрямом є впровадження сучасної системи мотивації персоналу, яка повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Доцільним є використання системи преміювання за якість обслуговування клієнтів, виконання планових показників діяльності, позитивні відгуки гостей та особистий внесок працівників у розвиток підприємства.

Другим напрямом виступає підвищення професійної компетентності персоналу шляхом організації регулярних навчань, тренінгів, майстер-класів та стажувань. Особливу увагу необхідно приділяти розвитку навичок клієнтоорієнтованого обслуговування, ефективної комунікації з відвідувачами та впровадженню сучасних технологій ресторанного сервісу.

Третім перспективним напрямом є цифровізація процесів управління персоналом. Впровадження спеціалізованих програм для планування робочих змін, обліку робочого часу, оцінювання ефективності працівників та внутрішніх комунікацій сприятиме підвищенню продуктивності праці та оптимізації управлінських процесів.

Четвертим напрямом розвитку є формування сильної корпоративної культури та бренду роботодавця. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримка командної роботи, залучення працівників до процесу прийняття рішень та визнання їх досягнень сприятимуть підвищенню лояльності персоналу та зниженню рівня плинності кадрів.

Таким чином, проведене у даному розділі дослідження свідчить, що система управління кадровим потенціалом ресторану «Європа» загалом є ефективною та забезпечує належний рівень функціонування підприємства. Водночас сучасні умови розвитку ресторанного бізнесу потребують подальшого вдосконалення кадрової політики, підвищення рівня мотивації працівників, розвитку професійних компетентностей та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання кадрового потенціалу, зміцнити конкурентні позиції закладу на ринку та забезпечити його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ресторану «Європа»

Ефективне використання кадрового потенціалу є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємств індустрії гостинності й зокрема ресторанного господарства. Адже саме персонал формує рівень якості обслуговування, забезпечує організацію виробничого процесу та впливає на конкурентоспроможність закладу.

За результатами проведеного у розділі 2 аналізу кадрового забезпечення ресторану «Європа» було виявлено певні проблеми, пов'язані зі скороченням чисельності окремих категорій працівників, нерівномірним розподілом навантаження між персоналом та необхідністю вдосконалення системи мотивації й професійного розвитку працівників. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні напрямів удосконалення кадрової політики та розробці комплексу заходів щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу досліджуваного підприємства.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення кадрової політики ресторану «Європа» є впровадження сучасної та гнучкої системи мотивації персоналу, яка поєднуватиме матеріальні й нематеріальні методи стимулювання працівників. У сучасних умовах функціонування підприємств ресторанного господарства традиційних форм оплати праці вже недостатньо для забезпечення високої продуктивності персоналу, тому важливим є застосування нових підходів до мотивації, орієнтованих на професійний розвиток працівників, підвищення їх лояльності та формування командної взаємодії [9].

Одним із сучасних підходів може стати впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) для різних категорій персоналу [10]. Наприклад, для офіціантів можуть встановлюватися показники швидкості обслуговування, кількості позитивних відгуків клієнтів, середнього чека або рівня повторних замовлень. Для кухарів критеріями оцінювання можуть бути якість приготування страв, дотримання технологічних карт та мінімізація втрат сировини. За досягнення встановлених показників працівники можуть отримувати додаткові премії або бонуси.

Ефективним сучасним методом мотивації є також впровадження гнучкої системи преміювання. Наприклад, працівники можуть отримувати щомісячні бонуси за відсутність запізнь, дотримання стандартів обслуговування чи активну участь у розвитку ресторану. Доцільним є запровадження командних премій, коли винагороду отримує весь колектив зміни за високі результати роботи. Це сприятиме формуванню командного духу та покращенню взаємодії між працівниками[5].

Серед нових підходів до нематеріальної мотивації важливе місце займає система визнання досягнень персоналу [10]. Наприклад, у ресторані варто започаткувати конкурс «Працівник місяця», за результатами якого найкращий працівник отримує грамоту, подяку від керівництва, додатковий вихідний день або сертифікат на відвідування закладу. Такий підхід підвищить рівень зацікавленості працівників у досягненні високих результатів та сформує позитивний психологічний клімат у колективі.

Ще одним сучасним інструментом мотивації є впровадження елементів корпоративної культури. Організація спільних заходів, святкувань, командних зустрічей та корпоративних тренінгів сприяє зміцненню взаємовідносин між працівниками та формуванню позитивної атмосфери у колективі. Працівники, які відчують підтримку та залученість до життя підприємства, демонструють вищу продуктивність праці та більшу лояльність до роботодавця [7].

Крім того, сучасні підходи до мотивації передбачають використання цифрових інструментів управління персоналом [24]. Наприклад, у ресторані

може бути впроваджена електронна система оцінювання результатів роботи працівників, мобільні додатки для внутрішньої комунікації або онлайн-платформи для навчання персоналу. Це дозволить підвищити прозорість системи мотивації та спростити процес контролю за результатами праці.

Таким чином, використання сучасних підходів до мотивації персоналу сприятиме підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу ресторану, покращенню якості обслуговування, зменшенню плинності кадрів та забезпеченню стабільного розвитку підприємства ресторанного господарства.

Другим важливим заходом підвищення ефективності використання кадрового потенціалу є удосконалення системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу [18]. Для працівників ресторану доцільно проводити тренінги з культури обслуговування, техніки продажів, комунікації з клієнтами, сучасних методів приготування страв та роботи з новітнім обладнанням. Для цього ресторан «Європа» може організовувати внутрішні тренінги, майстер-класи, навчання від запрошених фахівців, участь працівників у професійних конкурсах або стажуваннях. Наприклад, для кухарів можна проводити майстер-класи з сучасних кулінарних технологій, а для офіціантів – тренінги з сервісу та комунікації з клієнтами. Це сприятиме підвищенню професійної компетентності персоналу та якості обслуговування клієнтів. Своєю чергою, підвищення професійного рівня персоналу сприятиме покращенню якості послуг, підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивного іміджу ресторану.

Особливу увагу в системі управління персоналом ресторану «Європа» слід приділити й напряму щодо удосконалення організації праці та сучасного планування робочого часу персоналу. У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу традиційне ручне складання графіків роботи поступово замінюється цифровими рішеннями, які дозволяють автоматизувати процес розподілу змін і враховувати реальне навантаження закладу. Зокрема, актуальним є впровадження систем автоматизованого планування змін (workforce scheduling systems), які аналізують потік відвідувачів, сезонність, години пікового

навантаження та на основі цих даних формують оптимальний графік роботи персоналу [24].

Сучасною тенденцією є також використання гнучких графіків роботи (flexible scheduling) та системи «плаваючих змін», коли працівники можуть обмінюватися змінами через мобільні застосунки або внутрішні платформи. Це дозволяє підвищити рівень задоволеності персоналу, зменшити конфлікти у колективі та забезпечити більш ефективне покриття робочих годин у пікові періоди. Додатково поширюється практика використання part-time зайнятості та залучення резервного персоналу (on-call staff), що особливо актуально для ресторанів із нерівномірним потоком гостей [25].

Важливим сучасним напрямом є впровадження системи цифрового контролю робочого часу та продуктивності праці. Це можуть бути електронні системи обліку робочих годин (time tracking systems), POS-аналітика для офіціантів, а також CRM-системи, які дозволяють оцінювати швидкість обслуговування, кількість замовлень та рівень задоволеності клієнтів. Такі інструменти забезпечують прозорість оцінювання результатів праці та дозволяють керівництву оперативно приймати управлінські рішення [20].

Серед сучасних підходів також варто виділити використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування навантаження ресторану. Аналіз історичних даних щодо відвідуваності, подій у місті, сезонних коливань та поведінки клієнтів дає змогу більш точно планувати чисельність персоналу в різні періоди та уникати як перевантаження працівників, так і їх простоїв [24].

Для забезпечення стабільності кадрового складу ресторану необхідно приділяти увагу також зниженню плинності кадрів. З цією метою важливо створити комфортні умови праці, забезпечити дотримання вимог охорони праці та безпеки життєдіяльності, підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі та враховувати потреби працівників.

Сучасні тенденції в управлінні персоналом акцентують увагу на формуванні «людиноорієнтованого» середовища (employee-centered approach).

Це передбачає не лише базове забезпечення комфортних умов праці, а й системне підвищення якості робочого середовища: ергономічне облаштування робочих місць, впровадження зон відпочинку для персоналу, забезпечення психологічної підтримки та запобігання професійному вигоранню [25].

Актуальним сучасним інструментом є впровадження програм утримання персоналу (*retention programs*), які включають довгострокові стимули: бонуси за стаж роботи, додаткові оплачувані відпустки, медичне страхування або соціальні пакети. Такі заходи формують у працівників відчуття стабільності та підвищують їхню лояльність до закладу.

Важливою тенденцією є розвиток корпоративної культури та внутрішнього бренду роботодавця (*employer branding*) [7]. Ресторан, який формує позитивний імідж роботодавця, має нижчий рівень плинності кадрів, оскільки працівники ідентифікують себе з закладом і прагнуть довгострокової співпраці. Це досягається через відкриту комунікацію, залучення персоналу до прийняття рішень, регулярний зворотний зв'язок та визнання досягнень.

Додатково сучасним підходом є впровадження систем раннього виявлення ризику звільнення персоналу (*employee analytics*). Такі системи аналізують поведінкові показники працівників, рівень залученості, частоту запізнь або зниження продуктивності та дозволяють керівництву своєчасно реагувати, пропонуючи підтримку або коригуючи умови праці [25].

Таким чином, інтеграція останніх двох напрямів щодо впровадження сучасних цифрових інструментів планування робочого часу, гнучких форм зайнятості та комплексних програм утримання персоналу дозволяє суттєво підвищити ефективність організації праці, знизити плинність кадрів та забезпечити стабільний розвиток кадрового потенціалу ресторану «Європа».

Проаналізувавши основні напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу досліджуваного підприємства, представимо їх узагальнений перелік із зазначенням основних заходів та очікуваного ефекту від упровадження у таблиці 3.1.

Ключові напрями удосконалення кадрової політики та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ресторану «Європа»

| №з/п | Напрямок удосконалення кадрової політики | Основні заходи впровадження | Очікуваний ефект для підприємства |
|------|---|---|---|
| 1 | Сучасна і гнучка система мотивації персоналу | <ul style="list-style-type: none"> - впровадження КРІ для різних категорій працівників - гнучка система преміювання (індивідуальні та командні бонуси) - розвиток нематеріальної складової, упровадження конкурсу «Працівник місяця» - впровадження елементів корпоративної культури. | <ul style="list-style-type: none"> - зростання продуктивності праці - підвищення зацікавленості персоналу - покращення якості обслуговування - зменшення плинності кадрів - підвищення лояльності - формування згуртованого колективу |
| 2 | Професійний розвиток та навчання персоналу | <ul style="list-style-type: none"> - внутрішні тренінги та майстер-класи - залучення зовнішніх експертів - стажування та участь у професійних конкурсах | <ul style="list-style-type: none"> - підвищення кваліфікації працівників - покращення сервісу та якості страв - зміцнення іміджу ресторану |
| 3 | Цифровізація управління персоналом | <ul style="list-style-type: none"> - система time tracking для обліку робочого часу - POS/CRM-аналітика продуктивності - онлайн-комунікація та HR-платформи | <ul style="list-style-type: none"> - прозорість оцінювання праці - оперативність управлінських рішень - підвищення дисципліни та контролю |
| 4 | Удосконалення організації праці та планування робочого часу | <ul style="list-style-type: none"> - автоматизоване планування змін (workforce scheduling) - гнучкі графіки роботи та «плаваючі зміни» - залучення part-time та резервного персоналу - аналіз навантаження (Big Data) | <ul style="list-style-type: none"> - оптимізація чисельності персоналу - зменшення перевантаження працівників - підвищення якості обслуговування - раціональне використання трудових ресурсів |
| 5 | Утримання персоналу та зниження плинності кадрів | <ul style="list-style-type: none"> - формування «людино-орієнтованого» середовища - упровадження програми retention (бонуси за стаж, соціальні пакети, тощо) - покращення умов праці та відпочинку - формування корпоративної культури - психологічна підтримка персоналу | <ul style="list-style-type: none"> - стабільність кадрового складу - зниження витрат на підбір персоналу - підвищення лояльності працівників - формування позитивного клімату в колективі |

Отже, запропоновані напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом ресторану «Європа» охоплюють ключові аспекти роботи з персоналом: мотивацію, професійний розвиток, організацію праці, цифровізацію управлінських процесів та заходи щодо утримання працівників. Їх комплексна реалізація дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, забезпечити більш раціональний розподіл навантаження між працівниками, покращити якість обслуговування гостей та знизити рівень плинності кадрів. У результаті це сприятиме зміцненню кадрової стабільності, підвищенню продуктивності праці та загальному зростанню конкурентоспроможності ресторану.

3.2. Обґрунтування методики оцінювання кадрового потенціалу та кадрової політики досліджуваного підприємства

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства – ресторану «Європа» є удосконалення системи управління його персоналом через системне навчання, розвиток професійних компетенцій та формування кадрового резерву. Проведений аналіз показав, що заклад має достатній потенціал для подальшого покращення цієї роботи, а наявні результати демонструють позитивну динаміку.

З метою формування методики оцінювання кадрового потенціалу та кадрової політики досліджуваного підприємства «Європа» щодо визначення рівня задоволеності його персоналу умовами праці, організацією управління у ресторані, було проведено внутрішнє анкетування працівників. В опитуванні взяли участь усі 13 співробітників закладу, що забезпечує повне охоплення трудового колективу та дозволяє об'єктивно оцінити поточний стан соціально-трудова відносин.

Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал означав повну незадоволеність, а 5 балів – повну задоволеність відповідним показником.

Анкета містила питання щодо умов праці, системи мотивації, взаємодії з керівництвом, можливостей професійного розвитку та соціально-психологічного клімату в колективі.

Узагальнені результати опитування представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінювання ступеня задоволеності персоналу ресторану «Європа» щодо загальної системи управління та кадрової політики на підприємстві

| № з/п | Критерій оцінювання | Результат оцінювання, бал |
|-------------------|--|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Задоволеність здійсненням професійної діяльності | 2,7 |
| 2. | Задоволеність графіком роботи | 2,9 |
| 3. | Інформованість про діяльність закладу | 3,2 |
| 4. | Задоволеність можливістю ротації обов'язків | 3,0 |
| 5. | Задоволеність цінностями та цілями закладу | 3,3 |
| 6. | Задоволеність іміджем ресторану | 3,4 |
| 7. | Задоволеність ступенем участі у прийнятті рішень | 3,2 |
| 8. | Задоволеність вимогам до професійних знань і навичок | 3,3 |
| 9. | Задоволеність зворотним зв'язком з керівником | 3,5 |
| 10. | Задоволеність стабільністю трудового колективу | 3,6 |
| 11. | Задоволеність компетентністю керівника | 3,6 |
| 12. | Задоволеність участі у контролі діяльності | 3,4 |
| 13. | Задоволеність визнанням результатів праці | 3,1 |
| 14. | Задоволеність оснащеністю робочого місця | 3,7 |
| 15. | Задоволеність соціально-психологічним кліматом у колективі | 3,8 |
| 16. | Задоволеність службовим становищем | 2,9 |
| 17. | Задоволеність взаєминами у колективі | 4,4 |
| 18. | Задоволеність відносинами між персоналом й адміністрацією | 4,1 |
| 19. | Задоволеність побутовими умовами | 4,2 |
| 20. | Задоволеність системою заохочень | 3,5 |
| 21. | Задоволеність рівня заробітної плати | 3,6 |
| 22. | Задоволеність корпоративними та культурними заходами | 4,5 |
| 23. | Задоволеність соціальною підтримкою з боку закладу | 4,6 |
| 24. | Задоволеність гнучкістю умов праці | 4,3 |
| Зведений показник | | 3,7 |

На основі отриманих результатів опитування, представлених у таблиці бачимо, що отриманий загальний показник оцінювання 3,7 бали свідчить про достатньо високий рівень задоволеності персоналу умовами праці у ресторані «Європа» та характеризує систему управління кадровим потенціалом загалом як

ефективну. Позитивні результати опитування підтверджують наявність сприятливого соціально-психологічного клімату, стабільності трудового колективу та конструктивної взаємодії між працівниками й адміністрацією.

Найвищі оцінки отримали показники, пов'язані з міжособистісними відносинами, соціальною підтримкою та гнучкістю умов праці. Для невеликого колективу з 13 осіб такі чинники є важливою конкурентною перевагою, оскільки забезпечують оперативність управлінських рішень, можливість індивідуального підходу до кожного працівника та формування атмосфери довіри й розуміння. Високий рівень задоволеності цими аспектами сприяє підвищенню мотивації, зниженню плинності кадрів та зміцненню командної взаємодії.

Водночас порівняно нижчими залишаються показники, що стосуються службового становища та можливостей професійного зростання. Це свідчить про обмеженість вертикальної кар'єрної мобільності в умовах малого підприємства та визначає перспективні напрями вдосконалення системи управління персоналом. Зокрема, доцільним є розширення функціональних обов'язків працівників, впровадження елементів горизонтального розвитку, системи наставництва та програм підвищення кваліфікації, що дозволить повніше реалізувати кадровий потенціал закладу.

Таким чином, результати дослідження підтверджують стабільний стан управління персоналом у ресторані та окреслюють напрями його подальшого стратегічного розвитку.

З метою оцінювання рівня задоволеності персоналу результативністю застосування економічних методів управління у ресторані «Європа» було проаналізовано показники, що характеризують відповідність заробітної плати трудовим витратам, можливості додаткового матеріального стимулювання, об'єктивність оцінювання індивідуальних результатів праці, ефективність системи заохочень та дію спеціальних програм мотивації. Результати опитування представлено у таблиці 3.3.

Оцінювання задоволеності ефективністю застосування у ресторані
«Європа» економічних методів управління

| № з/п | Критерій оцінювання | Результат оцінювання, бал |
|----------------------------|--|------------------------------|
| 1. | Задоволеність відповідністю заробітної плати | 3,6 |
| 2. | Задоволеність можливістю одержання додаткового заробітку | 2,6 |
| 3. | Задоволеність оцінюванням індивідуальних результатів праці | 3,2 |
| 4. | Задоволеність діючою системою заохочень | 3,5 |
| 5. | Задоволеність спеціальними програмами стимулювання | 4,4 |
| Зведений сумарний показник | | 3,5 |

Таким чином, бачимо, що отриманий середній бал 3,5 свідчить про достатню ефективність економічних методів управління у ресторані «Європа». Найбільш позитивно оцінюються програми стимулювання та відповідність оплати праці затраченим зусиллям. Потребує подальшого розвитку система додаткових можливостей матеріального заохочення.

Проведене дослідження передбачало також визначення рівня задоволеності персоналу ресторану соціально-психологічними методами управління, зокрема інструментами нематеріального стимулювання. Результати проведеного опитування за даною складовою відображено у таблиці 3.4.

Із даних таблиці бачимо, що отриманий середній показник 3,4 бали свідчить про належний рівень розвитку соціально-психологічних методів управління рестораном «Європа» та підтверджує ефективність використання нематеріальних інструментів впливу на персонал закладу. Зокрема, із результатів проведеного опитування бачимо, що працівники позитивно оцінюють атмосферу в колективі, рівень взаєморозуміння між співробітниками та адміністрацією, а також сформовану корпоративну культуру. Це створює передумови для стабільності трудового колективу, зниження конфліктності та підвищення загальної мотивації до якісного виконання професійних обов'язків.

Оцінювання задоволеності результативністю використання соціально-психологічних методів у ресторані «Європа»

| № п/п | Критерій оцінювання | Результат оцінювання, бал |
|-------------------|---|---------------------------|
| 1. | Задоволеність здійсненням трудової діяльності | 2,7 |
| 2. | Задоволеність компетентністю керівника | 3,6 |
| 3. | Задоволеність цінностями та цілями закладу | 3,3 |
| 4. | Задоволеність іміджем ресторану | 3,4 |
| 5. | Задоволеність участю у прийнятті рішень | 3,2 |
| 6. | Задоволеність рівнем поінформованості | 3,2 |
| 7. | Задоволеність участю у контролі діяльності | 3,4 |
| 8. | Задоволеність зворотним зв'язком з керівником | 3,5 |
| 9. | Задоволеність відносинами між персоналом і адміністрацією | 4,1 |
| 10. | Задоволеність побутовими умовами праці | 4,2 |
| 11. | Задоволеність оснащеністю робочого місця | 3,7 |
| 12. | Задоволеність графіком роботи | 2,9 |
| 13. | Задоволеність вимогами до професійного розвитку | 3,3 |
| 14. | Задоволеність службовим становищем | 2,9 |
| 15. | Задоволеність корпоративними та культурними заходами | 4,5 |
| 16. | Задоволеність визнанням результатів діяльності | 3,1 |
| 17. | Задоволеність можливістю реалізації здібностей | 3,0 |
| 18. | Задоволеність можливістю професійної кар'єри | 2,8 |
| Зведений показник | | 3,4 |

Високі оцінки за показниками міжособистісних відносин і внутрішнього клімату свідчать про наявність довіри до керівництва та відчуття причетності працівників до спільних результатів діяльності закладу. У невеликому колективі такі чинники мають особливо важливе значення, оскільки безпосередньо впливають на ефективність командної роботи та рівень обслуговування гостей.

Разом із тим певної уваги потребують питання кар'єрного зростання, професійної самореалізації та розширення функціональних можливостей працівників. Відносно нижчі оцінки за цими позиціями свідчать про необхідність впровадження додаткових заходів, спрямованих на розвиток персоналу, зокрема

організації внутрішнього навчання, наставництва, делегування повноважень і створення умов для професійного вдосконалення. Реалізація таких заходів сприятиме повнішому використанню кадрового потенціалу та підвищенню довгострокової ефективності управління персоналом даного закладу.

Результати проведеного оцінювання ефективності використання основних інструментів економічного, адміністративного й соціально-психологічного впливу у ресторані «Європа» представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінювання ефективності основних інструментів економічного, адміністративного й соціально-психологічного впливу

| Характеристика респондентів | Методи управління | |
|-----------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| | Економічні та адміністративні, балів | Соціально-психологічні, балів |
| Стать: | | |
| Чоловіки | 2,8 | 3,2 |
| Жінки | 3,5 | 3,4 |
| Вік: | | |
| 20-30 років | 2,7 | 3,5 |
| 31-50 років | 3,4 | 3,3 |
| Середній заробіток, грн. | | |
| 10000-20000 | 3,2 | 3,3 |
| більше 20000 | 3,6 | 3,4 |
| Освіта: | | |
| Вища | 3,5 | 3,4 |
| Середня спеціальна | 3,0 | 3,3 |

Оцінювання ефективності основних інструментів економічного, адміністративного та соціально-психологічного впливу у ресторані «Європа» показало, що загальний рівень задоволеності персоналу методами управління є достатнім і коливається в межах $\approx 3,0$ – $3,6$ бали.

Таким чином, бачимо, що економічні та адміністративні методи отримали оцінки $\approx 3,2$ – $3,6$ бали. Зокрема, працівники з доходом 10 000–20 000 грн. оцінюють ефективність економічних заходів у середньому на 3,2 бали, тоді як співробітники з заробітком більше 20 000 грн – на 3,6 бали. Це свідчить, що більш високооплачувані працівники відчувають задоволення від системи

заробітної плати та стимулюючих заходів, тоді як молодші та менш оплачувані працівники потребують додаткового стимулювання.

Соціально-психологічні методи управління отримали дещо вищі оцінки ($\approx 3,3$ – $3,4$ бали). Найбільшу задоволеність відзначають щодо атмосфери в колективі, корпоративної культури та міжособистісних відносин. Це відображає позитивну динаміку взаємодії у невеликому колективі ресторану (13 осіб), де командна робота і взаємопідтримка мають ключове значення у забезпеченні ефективної роботи закладу.

Водночас залишаються резерви для підвищення ефективності у питаннях кар'єрного зростання, розширення можливостей самореалізації та стимулювання молодших і менш досвідчених співробітників. Розподіл оцінок за статтю, віком та освітою показує, що більш задоволені соціально-психологічними методами працівники з вищою освітою та старшого віку, а молодші співробітники та працівники зі середньою спеціальною освітою потребують більшої підтримки і заохочення.

Таким чином, результати свідчать про позитивну динаміку розвитку соціально-психологічних методів управління та достатній рівень ефективності економічних і адміністративних заходів. Подальші кроки слід спрямувати на розвиток кар'єрних перспектив, удосконалення системи матеріального і нематеріального стимулювання, зокрема для молодших та менш досвідчених працівників.

Узагальнені результати опитування працівників ресторану «Європа» щодо ефективності застосовуваних оцінювальних процедур, зокрема атестації, тарифікації, щорічного оцінювання, а також ставлення персоналу до їхнього розвитку та практичного впровадження процедур удосконалення кадрової роботи на підприємстві, проведеного за спеціально розробленим опитувальним аркушем, результати представлено у таблиці 3.6.

Визначення ступеня задоволеності процедурами оцінювання кадрового потенціалу ресторану «Європа»

| № | Показник (критерій) оцінювання | Бал |
|--------------|---|-----|
| 1. | Досяжність цілей оцінювання | 3,4 |
| 2. | Справедливість процедур оцінювання | 3,6 |
| 3. | Чіткість критеріїв оцінювання | 3,3 |
| 4. | Прозорість впливу оцінювання оплати праці | 3,5 |
| 5. | Ставлення керівництва до розвитку оцінювання | 4,0 |
| 6. | Рівень ініціативності у колективі | 3,4 |
| 7. | Рівень мобільності персоналу | 3,1 |
| 8. | Урахування особистих здібностей персоналу | 3,6 |
| 9. | Ймовірність негативних наслідків | 3,2 |
| 10. | Періодичність проведення процедур оцінювання | 3,5 |
| 11. | Своєчасність модернізації процедур оцінювання | 3,0 |
| 12. | Значущість оцінювання для розвитку | 3,2 |
| 13. | Можливість подолання опору змінам | 3,1 |
| 14. | Зацікавленість керівника у розвитку системи | 4,1 |
| 15. | Об'єктивність прийняття рішень | 3,6 |
| 16. | Необхідність розвитку оцінювання кадрового потенціалу | 4,5 |
| 17. | Атмосфера для впровадження нових процедур | 3,5 |
| 18. | Стабільність кадрової політики ресторану | 3,2 |
| 19. | Реальний результат від процедур оцінювання кадрового потенціалу | 3,3 |
| 20. | Загальна необхідність оцінювання кадрового потенціалу | 4,4 |
| 21. | Передбачуваність цілей оцінювання кадрового потенціалу | 4,2 |
| 22. | Перспективи розвитку системи оцінювання кадрового потенціалу | 4,1 |
| Середній бал | | 3,6 |

За даними таблиці бачимо, що середній бал 3,6 свідчить про достатній рівень задоволеності персоналу процедурами оцінювання кадрового потенціалу, що застосовуються у ресторані «Європа». Найвищі оцінки отримали показники, пов'язані із зацікавленістю керівництва у розвитку системи оцінювання (4,1–4,5), необхідністю розвитку процедур (4,5), загальною значущістю оцінювання для розвитку персоналу (4,4) та передбачуваністю цілей оцінювання (4,2). Це вказує на усвідомлення співробітниками важливості оцінки для підвищення професійної компетентності, мотивації та формування кадрового резерву.

Водночас окремі критерії демонструють відносно нижчі показники задоволеності: своєчасність модернізації процедур оцінювання (3,0), рівень мобільності персоналу (3,1), можливість подолання опору змінам (3,1) та ймовірність негативних наслідків (3,2). Це свідчить про наявність певних резервів для підвищення ефективності процедур, зокрема через удосконалення періодичності та методик оцінювання, чіткіше формулювання критеріїв і послідовне впровадження змін.

Особливу увагу слід приділити показникам, які стосуються атмосфери для впровадження нових процедур та стабільності кадрової політики (3,2–3,5), оскільки їхній рівень безпосередньо впливає на мотивацію співробітників і готовність до активної участі в оцінювальних процесах.

Загалом результати проведеного оцінювання демонструють позитивну динаміку у сприйнятті оцінювання як важливого інструменту управління персоналом. Проте наявні відхилення вказують на необхідність комплексного підходу до модернізації процедур, що передбачає підвищення прозорості, чіткості критеріїв та послідовності у впровадженні змін на підприємстві.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Безпека життєдіяльності та охорона праці у ресторані «Європа»

Безпека життєдіяльності у досліджуваного підприємства – ресторану «Європа», спрямована на створення безпечних умов для працівників і відвідувачів, а також на запобігання небезпечним ситуаціям у процесі роботи закладу. Вона охоплює комплекс заходів, пов'язаних із захистом життя і здоров'я людей, дотриманням санітарних норм, пожежної безпеки, електробезпеки та правил поведінки у надзвичайних ситуаціях.

У ресторані велике значення має підтримання належного санітарного стану приміщень, правильне зберігання продуктів харчування, справність вентиляції та електрообладнання. Працівники повинні знати правила евакуації, користування вогнегасниками та порядок дій у разі пожежі, витоку газу чи інших аварійних ситуацій. Для відвідувачів забезпечуються безпечні умови перебування: вільні евакуаційні виходи, достатнє освітлення, чистота залів та відсутність факторів, що можуть призвести до травмування.

Охорона праці є складовою безпеки життєдіяльності і представляє собою систему організаційних, санітарно-гігієнічних та технічних заходів, спрямованих на забезпечення безпечних і здорових умов праці для працівників закладу. Основною її метою є запобігання травматизму, професійним захворюванням та аварійним ситуаціям під час роботи персоналу. У даному контексті у закладі проводяться вступний, первинний та повторний інструктажі з техніки безпеки, навчання працівників правилам користування кухонним обладнанням і електроприладами.

Особлива увага приділяється працівникам кухні, оскільки їхня робота пов'язана з підвищеною небезпекою: гарячими поверхнями, ріжучими предметами, паром та електрообладнанням. Працівники забезпечуються

спеціальним одягом і взуттям, а робочі місця утримуються у чистоті для запобігання падінням та травмам.

Таким чином, на кухні ресторану «Європа» важливими з точки зору безпеки життєдіяльності є:

- дотримання правил роботи з тепловим обладнанням (плити, духовки, фритюрниці);
- безпечне використання ножів та електроприладів;
- підтримання чистоти та порядку на робочих місцях;
- використання спецодягу, рукавиць і неслизького взуття;
- контроль справності вентиляції та електромережі.

Для офіціантів і барменів важливими є правильна організація робочого місця, безпечне перенесення посуду й гарячих страв, а також дотримання санітарних норм під час обслуговування гостей.

У ресторані «Європа» з метою організації безпеки та охорони праці проводяться:

- регулярні медичні огляди працівників;
- перевірки стану обладнання;
- навчання з пожежної безпеки;
- контроль санітарного стану приміщень.

Відповідальність за організацію охорони праці покладається на керівника ресторану та відповідальних осіб, які контролюють виконання вимог законодавства України з охорони праці та безпеки харчових продуктів.

Таким чином, безпека життєдіяльності та охорона праці у ресторані «Європа» взаємопов'язані й спрямовані на забезпечення безпечної роботи персоналу, збереження здоров'я людей та створення комфортних умов для відвідувачів закладу.

4.2. Заходи з охорони праці у виробничих приміщеннях ресторану «Європа» та вимоги щодо техніки безпеки

Виходячи із проведених досліджень згідно із ДНАОП 0.00-1.31-99 площа приміщень на одного працюючого повинна складати не менше 4,5 м², об'єм – 15 м³ для виробничих приміщень; площа – не менше 6,0 м², об'єм – 20 м³ для робочих місць з відео терміналом (кабінет директора, контора, бухгалтерія)[39].

Визначені площі приміщень та об'єм на одне робоче місце у досліджуваному закладі ресторанного господарства представлено у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Площа та об'єм виробничих приміщень, передбачених на одне робоче місце ресторану «Європа»

| Приміщення | Кількість працюючих у зміну | На одного працюючого | |
|------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | площа, м ² | об'єм, м ³ |
| Гарячий цех | 4 | 7,3 | 24,7 |
| Холодний цех | 3 | 6,0 | 20,4 |
| Доготівельний цех | 3 | 11,7 | 39,7 |
| Мийна кухонного посуду | 1 | 9,0 | 30,6 |
| Роздаткова | 1 | 12,0 | 40,8 |
| Сервізна | 1 | 11,0 | 37,4 |
| Мийна столового посуду | 1 | 14,0 | 47,6 |

Згідно з таблицею 4.1 у досліджуваному закладі ресторанного господарства площі та об'єм виробничих приміщень повністю задовольняють вимоги ДНАОП 0.00-1.31-99.

Щодо техніки безпеки під час експлуатації електричного обладнання даного закладу слід зазначити, що в неробочий час все електропостачання повинно бути відключено від обладнання. Регулярно буде проводитись його огляд та профілактичний ремонт.

Розміщення устаткування у виробничих приміщеннях закладу відповідатиме «Правилам технічної експлуатації електроустаткування» та

«Правилам технічної безпеки».

Для кожного цеху у даному закладі передбачається безпека під час запуску устаткування, можливість швидкої зупинки його в аварійних ситуаціях, зручне та безпечне розміщення засобів управління, сигналізації. Передбачені також аварійні кнопки на посту управління для негайного зупинення механізмів. У контексті удосконалення діяльності новоствореної служби планується розробка заходів, які запобігають травмуванню, передбачені попереджувальні та захисні пристрої та огорожі (аварійні кнопки, запобіжні муфти та клапани).

Також у закладі передбачено захисне відключення електроустаткування, оскільки небезпека ураження струмом може виникнути внаслідок замикання на землю, зниження опору ізоляції, несправностей заземлення (занулення) [39].

Щодо техніки безпеки під час експлуатації теплового обладнання закладу, слід зазначити, що конструкція цього устаткування відповідає спеціальним «Правилам устаткування та безпечній експлуатації теплового обладнання». Все таке обладнання повинно мати теплову ізоляцію, температура поверхні якої не перевищує 400С. Обладнання має контурне заземлення. Також працівники відповідно повинні мати засоби індивідуального захисту від теплового випромінювання, а саме спеціальну форму, рукавички, рушники та ін. [39].

Слід зазначити, що холодильне устаткування закладу відноситься до обладнання з підвищеною небезпекою, оскільки під час його роботи використовуються високий тиск і токсичні холодоагенти. Неправильна експлуатація цього устаткування може привести до нещасних випадків.

Інструкції з експлуатації обладнання вивішуються біля кожної установки та надаються персоналу закладу ресторанного господарства.

Експлуатацію холодильного устаткування здійснюють відповідно до «Інструкції з експлуатації» і «Правил техніки безпеки».

Основні заборони під час роботи із холодильним устаткуванням:

- вмикання холодильного агрегату при наявності у ньому несправностей, а також несправностей приладів автоматики та захисту, відсутності або

несправностей заземлення; порушення теплоізоляції; відсутності гумових ущільнень дверей;

- зберігання солі в приміщеннях, де встановлено холодильні агрегати;
- доторкання до рухомих частин машини як під час роботи, так і під час автоматичної зупинки;
- робота холодильних агрегатів, у яких закінчений термін чергового щорічного випробування та перевірки захисного заземлення;
- робота торгово-холодильного устаткування коли є стук, гудіння в агрегаті, вийшли з ладу прилади автоматики [39].

Підйимально-транспортне устаткування закладу підлягає частковому періодичному огляду через кожні 10 місяців, а через кожні 2 роки повному огляду. Машини і механізми, рідко експлуатуються, підлягають технічному огляду через кожні п'ять років.

Слід зазначити, що згідно із правилами Держтехнагляду забороняється піднімати вантажі, маса яких перевищує вантажопідйомність обладнання. Забороняється піднімати вантажі, що знаходяться в нестійкій рівновазі. При транспортуванні поступаючого обладнання необхідно керуватись схемами транспортування. Вантажник перед початком роботи повинен перевірити справність вантажозахоплюючих механізмів, правильно провадити строповку вантажу, попереджувати появу сторонніх осіб в зоні підйому і переміщення вантажу [39].

Таким чином, бачимо, що у досліджуваному закладі ресторанного господарства «Європа» передбачено комплекс заходів з охорони праці та техніки безпеки, спрямованих на створення безпечних і комфортних умов праці для персоналу. Виробничі приміщення відповідають вимогам чинних нормативних документів, а експлуатація електричного, теплового, холодильного та підйомно-транспортного обладнання здійснюється відповідно до встановлених правил і стандартів безпеки. У ресторані забезпечуються належний контроль технічного стану устаткування, своєчасні профілактичні огляди та ремонти, наявність захисних пристроїв, заземлення й аварійних систем зупинки. Важливе значення

також приділяється інструктажу персоналу, забезпеченню працівників засобами індивідуального захисту та дотриманню вимог безпечної експлуатації обладнання. Упровадження зазначених заходів сприяє запобіганню виробничому травматизму, виникненню аварійних ситуацій та забезпечує належний рівень безпеки закладу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного у даній кваліфікаційній роботі бакалавра дослідження підведемо наступні підсумки:

Кадровий потенціал підприємства є складною багатокомпонентною категорією, яка охоплює сукупність професійних знань, навичок, компетентностей, мотиваційних та особистісних характеристик працівників, що забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Аналіз наукових підходів дозволив встановити, що кадровий потенціал доцільно розглядати з ресурсного, функціонального, системного, особистісного та стратегічного поглядів. В умовах сучасних викликів особливого значення набувають адаптивність персоналу, його здатність до професійного розвитку та ефективної діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ефективне управління кадровим потенціалом підприємств індустрії гостинності передбачає реалізацію взаємопов'язаних функцій кадрового менеджменту: планування, підбору, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації та контролю персоналу. Саме якісний розвиток людського капіталу, впровадження сучасних HR-технологій і формування клієнтоорієнтованого персоналу забезпечують конкурентоспроможність підприємства та високий рівень якості послуг.

Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності досліджуваного підприємства – ресторану «Європа» засвідчив, що заклад має ефективну лінійно-функціональну структуру управління, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків між працівниками та належну координацію виробничих і сервісних процесів. За результатами оцінювання конкурентоспроможності ресторан займає лідируючі позиції на локальному ринку завдяки оптимальному поєднанню цінової доступності, високої якості обслуговування, широкого асортименту страв та вигідного розташування.

Аналіз структури кадрового забезпечення показав тенденцію до скорочення середньоспискової чисельності персоналу протягом 2023–2025 років, насамперед за рахунок обслуговуючого персоналу. Водночас кадровий склад характеризується достатнім рівнем професійної стабільності, переважанням працівників середнього віку, наявністю досвідчених фахівців та поступовим зростанням частки працівників із вищою освітою, що позитивно впливає на якість надання послуг.

Оцінювання системи управління кадровим потенціалом ресторану «Європа» дозволило виявити як її сильні сторони, зокрема чітку організацію праці та сформовану систему кадрового забезпечення, так і окремі проблемні аспекти, пов'язані зі скороченням чисельності персоналу та нерівномірністю кадрового навантаження. Це зумовлює необхідність удосконалення мотиваційної політики, розвитку професійних компетентностей працівників, впровадження заходів щодо утримання персоналу та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

У процесі дослідження розроблено основні напрями вдосконалення управління кадровим потенціалом ресторану «Європа», які передбачають впровадження сучасної системи мотивації персоналу, розвиток професійного навчання, цифровізацію управлінських процесів, удосконалення організації праці та реалізацію заходів щодо утримання персоналу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості обслуговування гостей, раціональному використанню трудових ресурсів і зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Проведене оцінювання кадрового потенціалу та кадрової політики ресторану «Європа» засвідчило достатньо високий рівень задоволеності працівників умовами праці та системою управління персоналом. Зведений показник задоволеності системою управління становить 3,7 бала, ефективністю економічних методів управління – 3,5 бала, соціально-психологічних методів – 3,4 бала, а процедурами оцінювання кадрового потенціалу – 3,6 бала. Найвищі

оцінки отримали показники соціальної підтримки, корпоративної культури, взаємин у колективі та гнучкості умов праці.

Водночас результати дослідження виявили резерви для подальшого вдосконалення кадрової політики підприємства, зокрема у сферах професійного та кар'єрного розвитку працівників, матеріального стимулювання, модернізації процедур оцінювання персоналу та розширення можливостей самореалізації співробітників. Запропонована методика оцінювання кадрового потенціалу дає змогу своєчасно виявляти проблемні аспекти кадрової роботи та формувати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності ресторану «Європа» у майбутньому.

Проаналізувавши питання безпеки життєдіяльності та охорони праці у ресторані «Європа», встановлено, що в закладі створено належні умови для забезпечення безпечної роботи персоналу та комфортного перебування відвідувачів. Діяльність підприємства ґрунтується на дотриманні вимог санітарно-гігієнічних норм, пожежної безпеки, електробезпеки та правил експлуатації виробничого обладнання. Важливу роль відіграє проведення інструктажів, медичних оглядів працівників, контроль технічного стану обладнання та забезпечення персоналу засобами індивідуального захисту.

У результаті дослідження виробничих приміщень ресторану встановлено їх відповідність чинним нормативним вимогам щодо площі та об'єму на одного працівника. Аналіз організації робочих місць показав, що умови праці в гарячому, холодному та доготівельному цехах, а також у допоміжних приміщеннях відповідають державним вимогам та стандартам. Окрім того, у закладі забезпечено належний рівень технічної безпеки під час експлуатації електричного, теплового, холодильного та підіймально-транспортного обладнання шляхом використання систем захисту, заземлення, аварійного відключення та регулярного технічного обслуговування.

Отже, система охорони праці та безпеки життєдіяльності ресторану «Європа» загалом є ефективною та відповідає сучасним вимогам організації роботи підприємств ресторанного господарства. Реалізація комплексу

організаційних, технічних і профілактичних заходів сприяє мінімізації виробничих ризиків, запобіганню травматизму та аварійним ситуаціям, підвищенню рівня трудової дисципліни й відповідальності працівників, що позитивно впливає на стабільну роботу закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Синюк І. Проблеми та перспективи формування якісного трудового потенціалу національних підприємств у руслі інноваційних процесів. *Збірник тез Міжнародної студентської науково-техн. конф. «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. 2018. Т. 2. С. 59-61.
2. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2006. 512 с.
3. Барабаш В. О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2025. С. 34-41.
4. Безсмертна В.В. Кадровий потенціал підприємства – можливості його формування та ефективного використання. 2021. URL: http://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/03/2012_8_3.pdf (дата звернення: 07.04.2026).
5. Білик М. Д. Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом у сучасних умовах. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 35–41.
6. Богуславська С., Білоус С., Миколаєнко В. Форми сучасної кадрової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С.72-81.
7. Владимир О., Завідна Л., Малюта Л., Рудан В. Корпоративна соціальна відповідальність – важливий інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу під час війни // «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації»: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с. С.387-400.
8. Галиняк Л., Павликівська О. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210-220.
9. Галиняк Л., Співак С. Мотивація як основа підвищення кадрового потенціалу. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип.84. С.63-67.

10. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
11. Грішнова О.А., Колот А.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник . Знання, Київ, 2005. 142 с.
12. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 346 с.
13. Дишкантюк О.В., Каламан О.Б., Власюк К.В. Комунікативні процеси в системі управління персоналом індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 128-133.
14. Дмитренко Г. В., Качан Я. В. Професійний розвиток кадрового потенціалу публічної служби. *Наукові записки*. 2020. № 3. С. 95-101.
15. Довбенко В.І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
16. Ільїна О. А. Системно-компетентнісний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і Суспільство*. 2016. Випуск № 7. С. 72–77.
17. Краснокутська Н. С. Потенцій підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
18. Корінь М. В., Шевченко О. О., Шовкопляс О. О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 238-245.
19. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*, 2023.Вип.3 (03). С.26-31.
20. Малуца Л., Малуца О. Цифрова трансформація як фактор формування конкурентних переваг і забезпечення стійкості підприємств у сучасних умовах. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»*: зб. наук. праць. Переяслав, 2026. Вип. 127. 254 с. С.28-30.

21. Малюта Л.Я., Островська Г.Й., Паляниця В.А., Шерстюк Р.П. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. Вип. 2(72). С. 62-72.
22. Малюта Л.Я., Нагорняк Г.С., Шерстюк Р.П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. *Економіка і управління*. 2016. Вип. 3(71). С. 77-86.
23. Малюта Л.Я. Діагностика інтелектуально-кадрової складової забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2025. Вип.1. С. 89-93.
24. Міщенко В. І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. Вип.182. С. 93-100.
25. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. С. 56-64.
26. Паска М., Графська О., Запісоцький А. Управління якістю в індустрії гостинності: концептуальні підходи в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. Вип. 2 (11). С. 172-176.
27. Пуховська Л.П., Ворначев А.О., Леу С.О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: навч. посібник / за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІІТО НАПНУ. 2015. 176 с.
28. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль: Економічна думка, 2018. С. 86-90.
29. Романюк Л. М. Оцінка компетентності як фактору підвищення конкурентоспроможності персоналу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 25. С. 85-91.

30. Сафарова Р.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1(10), Т. 1. С. 194-198.
31. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 310-315.
32. Ткачук В.О., Вернигора Р.В. Удосконалення системи управління персоналом у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1(15). С. 257-264.
33. Федонін О.С., Рєпіна І.М. Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.
34. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 712-715.
35. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2018. № 5. С. 31–36.
36. Шевченко І.М., Кравчук Н. І. Стратегічні підходи до розвитку кадрового потенціалу організації. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економіка*. 2022. № 5. С. 80–85.
37. Шура Н.О., Шахно А.Ю., Поліщук І.Г., Мамедова А.А. Оцінка соціально-трудового потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 18-24.
38. Яковенко І.О., Ковтун О.В. Інноваційні підходи до оцінювання кадрового потенціалу на підприємствах України. *Економічний вісник університету*. 2023. № 2. С. 123–128.
39. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 234с.
40. Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th ed., London: Kogan Page, 2014. 145 p.
41. Liudmyla Maliuta, Halyna Ostrovska, Vasyl Demianyshyn, Roman Sherstiuk, Tetiana Kuz. Intellectual Potential of Ukraine: Realities and Prospects of

Efficient Use in the Knowledge-Based Economy Condition. *International Journal of Advanced Science and Technology*. №29. P. 4622-4634.

42. Liudmyla Maliuta, Vitaliy Rudan, Tetiana Kuz. Prospects for the Implementation of the Concept of Corporate Social Responsibility of Ukrainian Business in Wartime Conditions. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 2024. Vol. 1. Issue 3. P. 78-91.

43. Maliuta, L. Zavidna, L. Corporate social responsibility as a key tool of economic business security during war. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*. 2024. Vol. 1. Issue 4. P. 20–34.

44. Management.com.ua. Олександр Синько. Бути менеджером в умовах війни. URL: <https://www.management.com.ua/hrm/hrm360.html> (дата звернення: 08.04.2026).