

Факультет Економіки та менеджменту
Кафедра Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Освітній ступінь бакалавр
Напрямок підготовки 24 Сфера обслуговування
(шифр і назва)
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«__» _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТЦІ

_____ Януш Діані Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління кадровим потенціалом підприємства ресторанного бізнесу на засадах підвищення ефективності його використання (на прикладі ресторану «Білий берег»)

Керівник проєкту (роботи) к.е.н., доц. Островська Галина Йосипівна

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

Затверджені наказом по університету від «4» травня 2026 р. № 4/9-216

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) 06.06.2026

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали періодичних та спеціалізованих видань, матеріали фінансово-господарської діяльності ресторану «Білий берег».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) У першому розділі «Теоретичні аспекти формування кадрового потенціалу підприємства» досліджено поняття, структуру та етапи формування кадрового потенціалу підприємства. Розглянуто сучасні методи оцінки та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Висвітлено напрями використання персонал-технологій у ресторанному бізнесі. У другому розділі «Діюча практика управління кадровим потенціалом ресторану «Білий берег» дано загальну характеристику та проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності ресторану «Білий берег». Проведено кількісний та якісний аналіз і здійснено оцінку кадрового потенціалу. У третьому розділі «Удосконалення управління кадровим потенціалом ресторану «Білий берег» через модернізацію системи добору персоналу» розроблено заходи щодо вдосконалення кадрового потенціалу та оцінено їх соціально-економічну ефективність. У четвертому розділі «Охорона праці та безпека життєдіяльності» обґрунтовано аспекти охорони праці та аспекти безпеки життєдіяльності в ресторанному бізнесі.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості 15 од.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i>			

7. Дата видачі завдання 04.03.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	<i>Опрацювання наукової літератури, написання вступу</i>	<i>06.03.2026</i>	<i>Виконано</i>
2.	<i>Написання першого розділу</i>	<i>20.03.2026</i>	<i>Виконано</i>
3.	<i>Написання другого розділу</i>	<i>20.04.2026</i>	<i>Виконано</i>
4.	<i>Написання третього розділу</i>	<i>20.05.2026</i>	<i>Виконано</i>
5.	<i>Написання четвертого розділу «Безпека життєдіяльності, основи охорони праці»</i>	<i>25.05.2026</i>	<i>Виконано</i>
6.	<i>Написання висновків</i>	<i>01.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
7.	<i>Укладання переліку використаної літератури</i>	<i>02.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
8.	<i>Оформлення графічної частини</i>	<i>03.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
9.	<i>Перевірка на плагіат</i>	<i>05.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>19.06.2026</i>	<i>Виконано</i>
11.	<i>Захист кваліфікаційної роботи</i>	<i>27.06.2026</i>	<i>Виконано</i>

Студентка

_____ (підпис)

Януш Д.В.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Островська Г.Й.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Януш Д. В. Управління кадровим потенціалом підприємства ресторанного бізнесу на засадах підвищення ефективності його використання (на прикладі ресторану «Білий берег»)

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2026.

Висвітлено теоретичні аспекти формування кадрового потенціалу підприємства. Досліджено поняття, структуру та етапи формування кадрового потенціалу підприємства. Розглянуто сучасні методи його оцінки та розвитку. Висвітлено пріоритетні напрями використання персонал-технологій у ресторанному бізнесі.

Проведено аналіз кадрового потенціалу ресторану «Білий берег». Дано загальну характеристику та проаналізовано фінансово-економічних показників діяльності закладу. Здійснено кількісний та якісний аналіз персоналу підприємства. Проведено оцінку кадрового потенціалу ресторану.

Розроблено заходи з удосконалення кадрового потенціалу ресторану «Білий берег» через модернізацію системи добору персоналу. Проведено оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Наведено загальні положення щодо контролю за дотриманням техніки безпеки в ресторані. Обґрунтовано вимоги до проведення інструктажів і навчань персоналу ресторанного підприємства. Висвітлено аспекти ведення журналів обліку та періодичних перевірок щодо відповідності нормам безпеки ресторанного закладу.

Ключові слова: індустрія гостинності, ресторанне підприємство, інноваційна діяльність, кадровий потенціал, управління персоналом, персонал-технології, інноваційний проєкт.

ANNOTATION

Yanush D. V. Human Resource Management in a Restaurant Business Enterprise Based on Increasing the Efficiency of Its Utilization (Case Study of the “Bilyi Bereh” Restaurant)

Research on the receipt of bachelor degree educational level on speciality 241 “Hotel and restaurant business”. Ternopil Ivan Pul’uj National Technical University. Ternopil, 2026.

The theoretical aspects of building an enterprise’s human resource potential are discussed. The concept, structure, and stages of building an enterprise’s human resource potential are examined. Modern methods for its assessment and development are considered. Priority areas for the use of HR technologies in the restaurant business are highlighted.

An analysis of the human resource potential of the “Bilyi Bereh” restaurant is conducted. A general description is provided, and the financial and economic performance indicators of the establishment are analyzed. A quantitative and qualitative analysis of the enterprise’s personnel is carried out. An assessment of the restaurant’s human resource potential is conducted.

Measures were developed to improve the human resource potential of the “Bilyi Bereh” restaurant through the modernization of the personnel selection system. An assessment of the socio-economic effectiveness of the proposed measures was conducted.

General provisions regarding the monitoring of safety compliance in the restaurant are presented. Requirements for conducting briefings and training for restaurant staff are substantiated. Aspects of maintaining logbooks and conducting periodic inspections regarding compliance with the restaurant’s safety standards are highlighted.

Keywords: hospitality industry, restaurant business, innovation, human resources, human resource management, HR technologies, innovative project.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Кадровий потенціал підприємства: сутність, структура та етапи формування.....	9
1.2. Сучасні методи оцінювання та розвитку кадрового потенціалу підприємства.....	12
1.3. Пріоритетні напрями використання персонал-технологій у ресторанному бізнесі.....	20
РОЗДІЛ 2. ДІЮЧА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕСТОРАНУ «БІЛИЙ БЕРЕГ».....	27
2.1. Загальна характеристика та комплексний аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	27
2.2. Кількісний та якісний аналіз персоналу ресторану «Білий берег».....	31
2.3. Оцінка кадрового потенціалу ресторану «Білий берег».....	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ МОДЕРНІЗАЦІЮ СИСТЕМИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	45
3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом ресторану «Білий берег».....	45
3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	54
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ.....	62
4.1. Охорона праці підприємства ресторанного господарства.....	62
4.2. Безпека життєдіяльності підприємства.....	64
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Людські ресурси є ключовим чинником ефективності підприємства, адже саме працівники забезпечують його розвиток та конкурентоспроможність. Кадровий потенціал охоплює сукупність професійних знань, навичок, досвіду, особистісних якостей і можливостей персоналу, що визначають результативність діяльності підприємства. Розвиток кадрового потенціалу потребує системного підходу, який охоплює відбір і найм персоналу, організацію навчання, підвищення кваліфікації, формування мотиваційних механізмів, планування кар'єрного зростання та стимулювання творчої активності задля формування згуртованого колективу, здатного ефективно реалізовувати поставлені завдання та забезпечувати стабільність діяльності підприємства.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що кадровий потенціал є основним фактором фінансових результатів та стійкості закладів ресторанної індустрії. В умовах конкуренції ефективне управління людськими ресурсами визначає якість обслуговування, задоволеність клієнтів і перспективи розвитку бізнесу. Аналіз конкретного підприємства дозволяє оцінити стан кадрового забезпечення та визначити напрями його вдосконалення відповідно до сучасних тенденцій. Тому, модернізація управління людськими ресурсами має як теоретичну, так і прикладну цінність, забезпечуючи основу для ефективності роботи та сталого розвитку закладу.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом підприємства ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності використання кадрового потенціалу ресторану «Білий берег».

Метою бакалаврської роботи є розроблення та соціально-економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом ресторану «Білий берег» з метою підвищення ефективності його використання.

Відповідно до поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність, структуру та особливості формування кадрового потенціалу підприємства;
- розглянути сучасні методичні підходи до оцінювання та розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- визначити пріоритетні напрями використання персонал-технологій у ресторанному бізнесі;
- надати організаційно-економічну характеристику ресторану «Білий берег» та проаналізувати основні показники його діяльності;
- провести кількісний та якісний аналіз персоналу підприємства;
- оцінити рівень кадрового потенціалу ресторану «Білий берег»;
- розробити заходи щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом ресторану «Білий берег»;
- оцінити соціально-економічну ефективність реалізації запропонованих заходів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових методів дослідження: аналіз, моделювання, цілепокладання, спостереження, узагальнення, індукція та дедукція, а також методи економічного аналізу (порівняння, групування та табличний метод).

Публікації. Островська Г., Януш Д. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами у ресторанному бізнесі. Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference «New Horizons in Scientific Research: Challenges and Solutions» (March 9-11, 2026, Marseille, France). European Open Science Space. 2026. P. 278-282 p.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок комп'ютерного тексту. У роботі наведено 28 таблиць, 5 рисунків, використано 43 джерела літератури та подано додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Кадровий потенціал підприємства: сутність, структура та етапи формування

Людський капітал, що формується на основі знань, професійних навичок, досвіду та компетентностей працівників, виступає одним із ключових чинників забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства в умовах нестабільного та динамічного ринкового середовища. У сучасних концепціях управління людськими ресурсами персонал розглядається як стратегічно важливий актив організації, здатний забезпечувати її розвиток, адаптацію до змін зовнішнього середовища та ефективного досягнення стратегічних цілей [20].

Як зазначає О. В'юнник, всебічне й об'єктивне дослідження кадрового потенціалу, що охоплює знання, уміння, навички, професійні здібності та інші характеристики працівників, дозволяє визначити сильні сторони персоналу, а також виявити наявні проблеми й обмеження у його використанні. Такий підхід формує інформаційне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання людського потенціалу та зростання продуктивності праці [3].

Автори дослідження [22] розглядають кадровий потенціал як складну соціально-економічну категорію, яка включає не лише фактичну чисельність і структуру трудових ресурсів підприємства, але й їхні професійні можливості, здібності до розвитку, інноваційний потенціал та перспективи подальшого професійного зростання, що забезпечують реалізацію стратегічних завдань організації.

Науковці у праці [21] трактують кадровий потенціал як інтегровану сукупність знань, професійних умінь, навичок і здібностей працівників, які можуть бути використані або мають потенціал до використання у процесі

трудової діяльності для досягнення визначених цілей та виконання завдань підприємства.

Отже, кадровий потенціал доцільно розглядати як комплексну характеристику персоналу підприємства, що відображає поєднання його кількісних і якісних параметрів розвитку, зокрема рівень освіти, професійної підготовки, кваліфікації, досвіду, знань і компетентностей. Саме ці складові визначають ефективність функціонування підприємства, рівень результативності його діяльності та здатність реалізовувати стратегічні напрями розвитку з урахуванням наявних ресурсних можливостей.

Структура елементів кадрового потенціалу зображена на рис. 1.1.

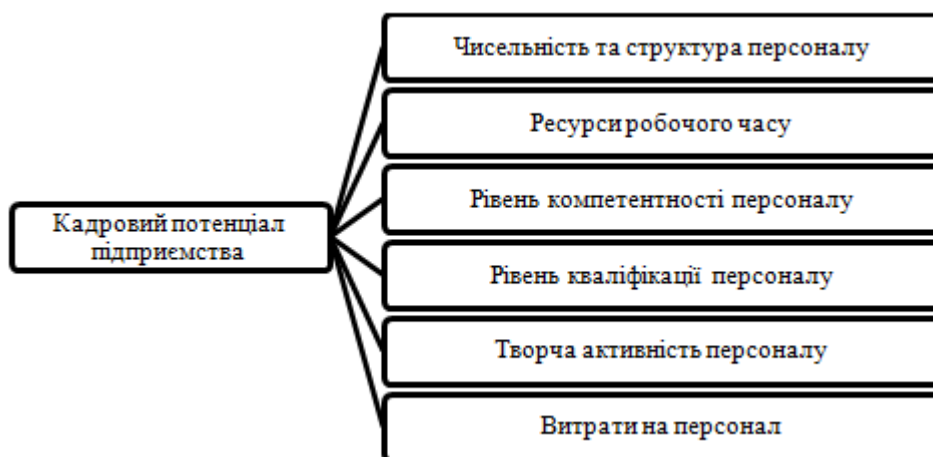


Рис. 1.1. Структура елементів кадрового потенціалу

Джерело: складено автором за [11]

Продуктивність праці, що характеризує співвідношення обсягу отриманих результатів до затрат робочого часу чи засобів виробництва, виступає основним показником оцінки ефективності діяльності підприємства, оскільки ефективне використання трудових ресурсів безпосередньо впливає на рівень витрат, рентабельність і конкурентоспроможність підприємства. Формування конкурентних переваг значною мірою зумовлюється розвитком кадрового потенціалу – сукупності професійних знань, навичок і компетентностей працівників, що еволюціонують під впливом зовнішніх

соціально-економічних і технологічних чинників, а також внутрішніх мотиваційних і психофізіологічних характеристик персоналу [27].

Значні витрати на залучення нових працівників, що охоплюють процедури пошуку, відбору та подальшої адаптації персоналу, зумовлюють необхідність формування ефективної системи безперервного розвитку наявного кадрового потенціалу. У сучасних організаціях управління людськими ресурсами має бути спрямоване на консолідацію зусиль персоналу задля досягнення стратегічних цілей і забезпечення високого рівня задоволеності внутрішніх і зовнішніх споживачів. Водночас поряд із залученням перспективних фахівців пріоритетного значення набувають збереження, розвиток і раціональне використання працівників, які володіють релевантним досвідом роботи в межах підприємства [1].

Формування кадрового потенціалу підприємства є безперервним циклічним процесом залучення, розвитку та оновлення кадрів, що охоплює добір і професійний відбір кандидатів, їх прийняття на роботу, адаптацію до організаційного середовища й виконання функціональних обов'язків, а також, за потреби, вивільнення працівників як завершальний етап цього циклу [24].

Удосконалення кадрового потенціалу підприємства розглядається як багатогранний процес, що охоплює розвиток професійних компетентностей, вдосконалення особистісних якостей працівників та створення умов, сприятливих для їхнього кар'єрного росту й самореалізації. Дослідники І. Черниш та М. Козик наголошують, що системні інвестиції у навчальні програми, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу є ключовими чинниками забезпечення зростання продуктивності праці, посилення конкурентоспроможності організації та підтримки її сталого розвитку [38].

Оптимізація кадрового потенціалу потребує системного аналізу показників, що характеризують персонал, зокрема вікової структури, рівня освіти й кваліфікації, стажу роботи, дотримання принципів гендерної рівності та коефіцієнта плинності кадрів як індикатора стабільності колективу. Важливим є виявлення причин звільнення працівників для своєчасного

усунення проблем і формування стійкого, професійного та лояльного кадрового складу. Оцінювання ефективності використання людських ресурсів має ґрунтуватися на аналізі продуктивності праці та сукупних витрат на утримання й розвиток персоналу [32].

У цьому контексті людський капітал розглядається як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність і довгострокову результативність підприємства, тому формування науково обґрунтованої системи його розвитку є пріоритетним завданням управління.

1.2. Сучасні методи оцінювання та розвитку кадрового потенціалу підприємства

Особливості ефективного управління людськими ресурсами за умов динамічного бізнес-середовища та посиленої конкуренції за кваліфікований персонал є складним багатоплановим завданням, що вимагає від HR-менеджерів глибокого розуміння діяльності підприємства та володіння знаннями у психології, соціології, економіці й праві. Регулярна та комплексна оцінка кадрового потенціалу дозволяє виявляти сильні й слабкі сторони персоналу, визначати зони зростання та пріоритетні напрями розвитку. Як зазначають Г. Бойківська та Л. Дончак, науково обґрунтована система оцінки персоналу сприяє виявленню перспективних співробітників, стимулює професійне зростання всього колективу, формує атмосферу здорової конкуренції та заохочує постійне самовдосконалення, що запобігає «застою» та підвищує ефективність діяльності організації [2].

Для забезпечення ефективності оцінки кадрового потенціалу та підвищення якості людського капіталу підприємства вона повинна відповідати низці ключових вимог. Методи й інструменти оцінки – тести, опитувальники, інтерв'ю чи ассесмент-центри мають бути універсальними, масштабованими та адаптованими до змін організаційного середовища, що забезпечує безперервність і спадкоємність процесу. Результати оцінки повинні бути

порівнянними як у межах підрозділів, так і на рівні підприємства, що дозволяє відстежувати розвиток працівників та визначати їхнє місце в загальній системі. Важливо застосовувати різні форми опису, що враховують професійні навички, особистісні якості, мотивацію та ціннісні орієнтації. Усі етапи системи оцінки мають ґрунтуватися на принципах об'єктивності та обґрунтованості, виключаючи упередженість і суб'єктивізм, щоб запобігти прийняттю помилкових кадрових рішень [7].

У практиці управління персоналом виділяють два види оцінки кадрового потенціалу – первинну та вторинну, кожна з яких має свої цілі, завдання та методи. Первинна оцінка проводиться під час підбору й найму співробітників для виявлення кандидатів, які відповідають вимогам посади за знаннями, навичками, особистісними якостями та мотивацією, і включає аналіз резюме, співбесіди, тестування, вирішення кейсів і випробувальні завдання. Вторинна оцінка проводиться регулярно серед адаптованих співробітників для визначення потенціалу розвитку, готовності до додаткової відповідальності та внеску у стратегічні цілі підприємства. Вона базується на якісних методах, що дають глибоке та всебічне уявлення про кожного працівника і дозволяють виявляти зони розвитку та ключові компетенції [26].

Методичний арсенал оцінювання кадрового потенціалу, накопичений у процесі еволюції теорії та практики управління персоналом, поділяється на кількісні та якісні методи. Кількісні методи, до яких належать тести, опитувальники та метрики, дозволяють отримати числові дані про інтелект, організаційні знання, мотивацію та особистісні якості співробітників. Вони прості, економічні й піддаються автоматизації, проте обмежені гнучкістю, адаптивністю та ризиком соціально бажаних відповідей. Якісні методи, такі як інтерв'ю, ассесмент-центри, ділові ігри, метод «360 градусів», дають цілісне уявлення про працівника, враховуючи формальні й неформальні аспекти його діяльності, комунікацію та потенційні зони розвитку. Вони трудомісткі, потребують висококваліфікованих оцінювачів і складні в інтерпретації. Найбільш ефективні системи оцінювання кадрового потенціалу,

використовують сильні сторони кожного і мінімізують недоліки, інтегруючи кількісні та якісні методи [13].

Отже, проведення оцінки кадрового потенціалу є важливою управлінською процедурою, здатною підтримувати сталий розвиток підприємства та підвищувати результативність його функціонування. Систематичне застосування оціночних процедур на основі принципів об'єктивності, порівнянності та мультиаспектності дозволяє відбирати кращі кадри, створювати умови для реалізації потенціалу співробітників і своєчасно усувати фактори, що перешкоджають їхньому професійному та особистісному зростанню. Грамотно побудована система оцінки сприяє формуванню високопрофесійного і мотивованого колективу, об'єднаного спільними цілями та цінностями, де кожен працівник чітко розуміє значущість своєї ролі й орієнтується на максимальну ефективність. Такий колектив, володіючи потужним кадровим потенціалом і орієнтований на безперервний розвиток, забезпечує підприємству конкурентні переваги та стійку основу процвітання в умовах глобальної нестабільності й загостреної конкуренції за таланти.

Оцінка мотивації працівників є ключовим елементом формування ефективної системи стимулювання та потребує комплексного й всебічного підходу. Використання різноманітних методів і інструментів, ураховуючи їхні переваги та обмеження, забезпечує отримання об'єктивної, достовірної та релевантної інформації щодо стану мотиваційного середовища на підприємстві. Ключові методи оцінки мотивації працівників, їх переваги та обмеження подано в табл. 1.1.

Для побудови ефективної системи оцінки мотивації персоналу підприємствам слід використовувати різноманітні методи та підходи, визначаючи ключові параметри для достовірності оцінки. Лише комплексне та адаптоване застосування методів мотиваційної оцінки сприяє формуванню системи стимулювання, що підвищує залученість, відданість та результативність працівників, зміцнюючи конкурентоспроможність підприємства.

Ключові методи оцінки мотивації працівників та їх особливості

Метод	Особливості	Переваги	Обмеження
Опитування (анкетування, інтерв'ю)	Збір думок та оцінок працівників щодо мотиваційного середовища	Простота реалізації, невеликі витрати часу та коштів, великий обсяг даних	Суб'єктивність, нещирість, прагнення давати соціально бажані відповіді, можливе спотворення картини
Психологічне тестування	Визначення рівня особистісних якостей, психологічних характеристик і поведінкових особливостей	Висока діагностична цінність, оцінка факторів мотивації та залученості	Можливе свідоме або несвідоме впливання на результати, потребує досвідчених фахівців
Проективні методики	Виявлення прихованої мотивації через аналіз реакцій на неоднозначні стимули	Глибоке розуміння внутрішніх спонукань, потреб і ціннісних орієнтацій	Складність інтерпретації, потребує високої компетентності оцінювачів
Технічний аналіз	Оцінка якості роботи, продуктивності й внеску команди у досягнення цілей	Об'єктивність, оцінка реальних трудових досягнень	Не враховує суб'єктивні та якісні фактори мотивації, обмеження аналізом лише кількісних даних

Джерело: узагальнено автором на основі [13]

В умовах динамічного розвитку економіки та постійних змін, що супроводжуються високим рівнем конкуренції, глобалізацією ринків, прискоренням науково-технічного прогресу та ускладненням бізнес-процесів, особливої актуальності набуває завдання ефективного управління кадровим потенціалом підприємства. Кадровий потенціал у цьому контексті визначається як сукупність знань, умінь, навичок та здібностей співробітників, які можуть бути задіяні для досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Як підкреслюють дослідники [13], для формування, збереження та розвитку кадрового потенціалу, що відповідає як поточним, так і перспективним потребам підприємства, необхідно реалізовувати системний комплекс заходів у сфері управління людськими ресурсами. Такий комплекс охоплює всі ключові аспекти кадрової діяльності – від підбору та прийому на роботу до оцінювання, навчання, мотивації та професійного розвитку персоналу.

Кадрову політику, як стратегічну лінію роботи з кадрами, необхідно інтегрувати в загальну бізнес-стратегію підприємства, узгоджуватися з його місією, цілями та завданнями і базуватися на ключових принципах: відповідність кваліфікації та компетенцій співробітників займаним посадам; орієнтація на довгострокові взаємовигідні відносини; впровадження наставництва та передачі досвіду; справедлива і конкурентоспроможна винагорода; створення умов для розвитку професійних компетентностей та кар'єрного потенціалу; розвиток ініціативності, самостійності та творчого підходу; формування колективної відповідальності, враховуючи досягнуті виробничі та фінансові показники [16].

Управління кадровим потенціалом, як сукупність цілеспрямованих заходів із його формування, розвитку та ефективного використання, базується на принципах пріоритетного збереження та розкриття можливостей наявного персоналу, а також на забезпеченні безперервного професійного навчання та розвитку працівників відповідно до потреб підприємства та індивідуальних кар'єрних орієнтирів. Такий підхід передбачає створення детального плану кадрової роботи з урахуванням організаційної культури підприємства та ситуації на ринку праці, а також проведення оцінки потенціалу людських ресурсів з метою їх подальшого професійного зростання та оптимального використання. У нерозривній єдності та тісному взаємозв'язку повинні розглядатися кадровий потенціал і управління людськими ресурсами [17].

Для системного розвитку кадрового потенціалу підприємства необхідна реалізація комплексу заходів, котрі сприяють підвищенню ефективності трудового колективу та забезпеченню його професійного зростання (табл. 1.2).

Отже, ефективне управління кадровим потенціалом підприємства є визначальним фактором забезпечення його інноваційності та досягнення довгострокового сталого успіху. Комплексне застосування комплексних заходів і методів стратегічного управління персоналом сприяє формуванню професійного, мотивованого колективу, здатного ефективно працювати в умовах динамічного ринкового середовища.

Заходи щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства

Захід	Функція
Планування та маркетинг кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - створення стратегії щодо створення та розвитку кадрового потенціалу; - аналіз кадрового потенціалу; - проведення аналізу ринку праці; - підтримання взаємозв'язку з джерелами, що забезпечують підприємство новими кадрами; - оцінка кандидатів на вакантні місця; - проведення атестації знань працівників.
Облік кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - відстеження потоку працівників (прийом, звільнення, переведення всередині організації); - професійне орієнтування працівників; - забезпечення зайнятості працівників всередині підприємства.
Система мотивації	<ul style="list-style-type: none"> - створення інструментів мотивації праці; - розробка справедливої системи оплати праці; - створення корпоративного духу.
Умови праці	<ul style="list-style-type: none"> - виконання нормативів і стандартів безпечної праці; - дотримання охорони довкілля; - дотримання ергономічних вимог праці.
Організаційна структура управління	<ul style="list-style-type: none"> - регулярний аналіз організаційної структури управління організацією; - за необхідності створення нової системи організаційної структури; - створення та, за необхідності, коригування робочого графіка для всіх рівнів працівників.
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - формування системи у контексті навчання потенційних працівників; - створення системи підвищення професійної майстерності; - створення системи перепідготовки працівників; - дотримання можливості розвитку професійних компетентностей та кар'єрного потенціалу; створення системи адаптації нових працівників.
Трудові відносини	<ul style="list-style-type: none"> - проведення аналізу взаємовідносин всередині колективу і, при необхідності, їх регулювання; - соціально-психологічна діагностика працівників; - створення системи етичних норм і правил, обов'язкових до дотримання всередині організації.
Інфраструктура	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення охорони та здоров'я працівників; - забезпечення дозвілля та відпочинку працівників; - створення системи фізичного та культурного виховання працівників; - вирішення житлового питання; - організація харчування всередині організації.

Джерело: узагальнено автором на основі [9]

Управління людськими ресурсами є ключовою функцією менеджменту і забезпечує результативність функціонування підприємства будь-якого розміру та сфери діяльності, оскільки саме людський капітал формує конкурентні переваги в сучасній економіці, заснованій на знаннях. Для оптимізації кадрового потенціалу необхідно здійснювати системне планування, що включає

аналіз наявних трудових ресурсів, прогнозування майбутніх потреб у персоналі з урахуванням стратегічних орієнтирів підприємства та змін зовнішнього середовища, а також розробку комплексної стратегії залучення, підбору, найму й адаптації висококваліфікованих фахівців, що забезпечує реалізацію визначених цілей підприємства [5].

Формування кадрового резерву, що передбачає систематичну роботу з виявлення, оцінки та зростання талановитих працівників для ключових посад – невід’ємний елемент управління людськими ресурсами. Це дозволяє своєчасно заміщати вакантні позиції кваліфікованими фахівцями та забезпечувати незмінність бізнес-процесів. Відбір кандидатів здійснюється на основі комплексної оцінки професійних компетенцій, особистісних якостей, мотивації та потенціалу розвитку, а також відповідності вимогам конкретних посад і корпоративної культури [14].

Розробка прозорої та конкурентоспроможної системи оплати праці, що включає базову заробітну плату, додаткові пільги, бонуси та нематеріальні стимули, враховуючи індивідуальний внесок співробітників у досягнення загальних цілей підприємства, підвищує мотивацію, задоволеність і лояльність персоналу, що сприяє зростанню продуктивності та зниженню плинності кадрів. Як зазначає Л. Кречетова, успішна адаптація нового працівника, що включає ознайомлення з умовами праці, посадовими обов’язками, корпоративними стандартами та інтеграцію в соціальні взаємодії і культуру підприємства, є ключовим фактором ефективності його входження на посаду та досягнення необхідного рівня продуктивності [15].

Систематичне навчання та розвиток персоналу, спрямовані на вдосконалення професійних знань, навичок і компетенцій, необхідних для виконання поточних і перспективних обов’язків у динамічному бізнес-середовищі, підвищують індивідуальну та організаційну ефективність, створюють умови для особистісного та кар’єрного зростання і сприяють формуванню високопрофесійного, мотивованого та стабільного колективу. Регулярна оцінка результатів трудової діяльності за методами управління за

цілями, 360 градусів та ассесмент-центр забезпечує об'єктивну інформацію про сильні та слабкі сторони працівників, їх потенціал розвитку і зони зростання, а також визначає ефективні напрями подальшого навчання з урахуванням потреб підприємства [23].

Переміщення співробітників за вертикальними і горизонтальними траєкторіями внутрішньої кар'єри, включно з підвищенням, ротацією, тимчасовим переведенням або звільненням, має здійснюватися на основі чітких, об'єктивних і прозорих критеріїв, що враховують досягнення працівника, його професійні та особистісні якості, потенціал розвитку та відповідність вимогам посади, а також забезпечують рівні можливості для всіх членів колективу, виключаючи суб'єктивізм і фаворитизм [28].

Як підкреслює В. Петренко, підготовка висококваліфікованих керівних кадрів зі стратегічним мисленням, лідерськими якостями та глибоким розумінням специфіки бізнесу є невід'ємним елементом системи управління людськими ресурсами, що забезпечує наявність компетентних лідерів на ключових управлінських позиціях і сприяє сталому розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [29].

В умовах цифрової трансформації, що змінює природу праці та вимоги до компетенцій, роль управління людськими ресурсами як драйвера організаційних змін і інновацій зростає. HR-служби дедалі частіше виступають стратегічними партнерами керівництва, забезпечуючи кадровий супровід організаційних трансформацій і підтримуючи реалізацію стратегічних змін. Вони відіграють важливу роль у формуванні сучасної організаційної культури, що ґрунтується на принципах гнучкості (agile), безперервного навчання, розширення повноважень працівників (емпауерменту), а також підтримці різноманітності та інклюзивності в колективі [30].

Отже, в умовах глобальної конкуренції, стрімкого розвитку технологій та соціальних трансформацій управління людськими ресурсами набуває статусу ключової стратегічної функції. Ефективна реалізація цієї функції визначає здатність підприємства в контексті швидкої адаптації до змін, формувати

унікальні компетенції та забезпечувати тривалі конкурентні позиції завдяки максимально ефективному використанню потенціалу людського капіталу.

1.3. Пріоритетні напрями використання персонал-технологій у ресторанному бізнесі

Управління персоналом є інтеграцію наукових знань і практичних управлінських методик, спрямованих на цілісне формування, розвиток та оптимізацію трудового потенціалу підприємства. Його основне завдання полягає у забезпеченні організації компетентними кадрами, а також у стратегічно обґрунтованій організації їхньої діяльності з урахуванням довгострокових цілей і пріоритетів розвитку підприємства. Ця концепція ґрунтується на врахуванні ролі особистості, аналізі її мотиваційних орієнтацій для досягнення результативності діяльності підприємства [6]. В дослідженні [4] персонал-технології класифікуються за ознаками, наведеними в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікаційні ознаки персонал-технологій

Ознака	Характеристика персонал-технологій
Типи технологій	<ul style="list-style-type: none"> - технології розв'язання стратегічних кадрових завдань; - технології кадрового моделювання та прогнозування; - інноваційні (наукоємні) технології; - універсальні технології
Види технологій	<ul style="list-style-type: none"> - інформаційні технології (забезпечують інформаційну підготовку персоналу); - впроваджувальні технології (спрямовані на оновлення організаційних структур управління, формування стратегічного мислення працівників, підвищення ділової культури кадрів); - навчальні технології (забезпечують упровадження сучасних форм активного навчального процесу та перекваліфікації персоналу)
Рівні технологій	<ul style="list-style-type: none"> - державні (національні) технології як універсальні та стратегічні для інших рівнів управління; - регіональні технології; - технології трудових об'єднань; - технології саморозвитку та самореалізації творчого потенціалу особистості; - пріоритетні технології для всіх рівнів управління

Джерело: складено автором на основі [4]

Персонал-технології на підприємстві залежать від низки факторів. Зовнішні умови визначають чисельність, структуру та оплату праці персоналу, внутрішні – формують професійний склад і кваліфікаційний рівень кадрів. Основні фактори, необхідні для розробки персонал-технології, спрямованої на вдосконалення кадрової політики, систематизовано та подано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Фактори, необхідні для розробки персонал-технології

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Вимоги ринку до розвитку виробничих процесів та надання послуг	Стратегічні та тактичні цілі підприємства
Стан ринку праці регіону	Наявні ресурси підприємства
Попит на робочу силу в регіоні	Професійно-кваліфікаційний склад персоналу
Рівень зайнятості персоналу в певній сфері діяльності	Продуктивність праці працівників
Рівень конкуренції в галузі	Рівень зарплати працівників
Державна соціально-економічна політика та нормативно-правове регулювання	Прийнята на підприємстві система роботи з кадрами

Джерело: складено автором за [37]

Вибір персонал-технології на підприємстві ресторанного бізнесу передбачає аналіз попередньої кадрової політики, трудових показників і чинних процедур роботи з кадрами, урахуваючи стратегічні завдання розвитку бізнесу [10]. Розроблення та впровадження персонал-технології подано на рис. 1.2).

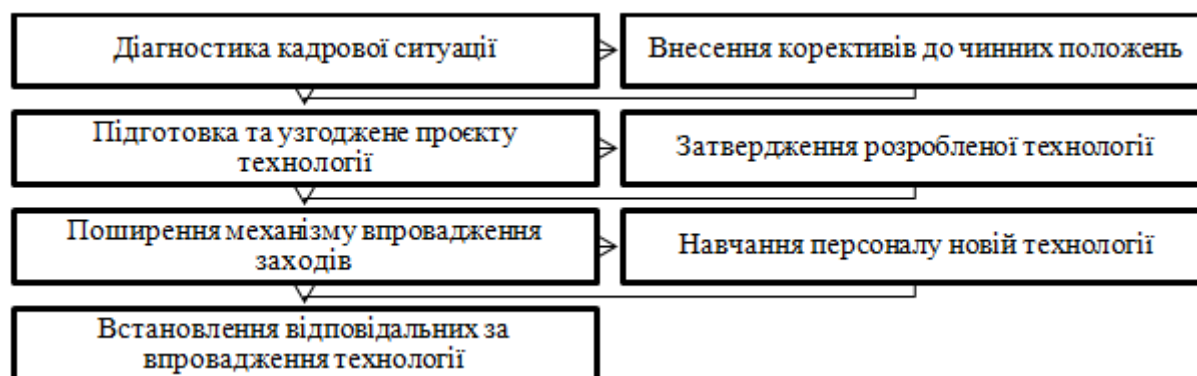


Рис. 1.2. Основні етапи розроблення та впровадження персонал-технології на підприємствах ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [10]

Персональні технології здебільшого формуються з огляду на перспективи стратегічного розвитку підприємства, а не виключно на короткострокові завдання, і у процесі їх застосування часто постають різноманітні труднощі (рис. 1.3).

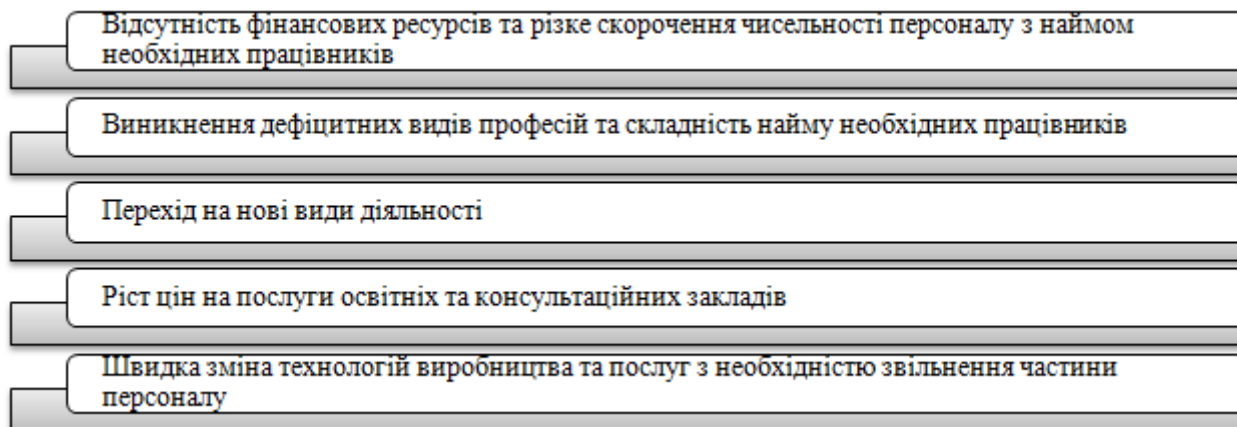


Рис. 1.3. Основні проблеми використання персонал-технологій на підприємствах ресторанного бізнесу
Джерело: складено автором за [25]

На сьогодні проблема формування та вдосконалення технологій управління персоналом залишається невирішеною. Існує низка причин недостатнього впровадження сучасних персонал-технологій у вітчизняну практику ресторанного бізнесу [31]:

- 1) низький рівень кваліфікації менеджерів та працівників кадрових служб;
- 2) внутрішнє відчуження працівників від реалізації стратегічних цілей підприємства;
- 3) незацікавленість працівників у впровадженні персонал-технологій;
- 4) недостатній час, виділений на розробку стратегічного плану впровадження персонал-технологій.

Отже, грамотно побудовані персонал-технології – підбір, мотивація, розвиток і оцінка кадрів підвищують ефективність і зацікавленість персоналу та є невід’ємною частиною бізнес-процесів. Пропозиція трудових ресурсів у ресторанному бізнесі представлена трьома сегментами (табл. 1.5).

Сегменти пропозиції трудових ресурсів у ресторанному бізнесі

Сегмент ринку	Характеристика
Ринок випускників профільних навчальних закладів	Випускники не завжди відповідають очікуваному рівню професіоналізму, тому не забезпечують природного оновлення персоналу
Ринок тимчасово вільних трудових ресурсів	Включає професійно підготовлених працівників із досвідом роботи; найбільш затребуваний сегмент, охоплює безробітних та незадоволених працівників інших ресторанів
Ринок трудових ресурсів без профільної освіти	Використовується для навчання та підготовки персоналу у власних освітніх центрах ресторанів із подальшим працевлаштуванням

Джерело: складено автором на основі [39]

Попит на персонал у ресторанному бізнесі перевищує пропозицію як для обслуговуючого, так і для управлінського складу. Найбільший дефіцит спостерігається серед керівників і шеф-кухарів з досвідом відкриття та розвитку закладів [40]. Частка іноземних фахівців не перевищує 10%. Незважаючи на достатню кількість робочої сили, нестача кваліфікованих кадрів і висока конкуренція спричиняють наростання дефіциту персоналу. У ресторанній індустрії зростає спектр затребуваних вакансій – окрім шеф-кухарів, з'явилася потреба в менеджерах з маркетингу та реклами, сомельє, арт-директорах, дизайнерах, психологах, а також у фітодизайнерах, які раніше працювали лише на умовах співпраці [41].

Вимоги до роботодавця посилилися, і репутація власника стає важливим фактором при виборі роботи. Конкуренція за персонал у менш успішних ресторанів ускладнюється, зокрема через необхідність забезпечення належного рівня зарплати. Сучасні критерії відбору враховують не лише освіту, а й практичні навички, комунікабельність й особистісні риси. Для оцінки кандидатів застосовують складні та тривалі процедури, включно зі спеціалізованими співбесідами та тестуванням. Відповідно, через недостатню підготовку кадрів у навчальних закладах дедалі більше ресторанів організовують власне навчання персоналу [42].

Ефективність управління персоналом у ресторанному бізнесі визначається якістю роботи сервісного персоналу, що впливає на повторні

візити клієнтів. Для вирішення різних управлінських завдань застосовуються відповідні персонал-технології. В процесі формування кадрового складу не завжди рекомендується застосовувати метод відбору, заснований на побудові профілю працівника та оцінці його відповідності вимогам робочого місця, тобто використовувати компетентнісний підхід [43]. Водночас використання запропонованих стимулів з урахуванням теорії поколінь та компетентнісного підходу дозволяє підвищити мотивацію персоналу та задоволеність, а також ефективно використовувати фінансові й нефінансові інструменти системи винагороди.

Так, на підприємствах ресторанного бізнесу зростає частка співробітників покоління Y, які краще сприймають інформацію в ігровій формі. До HR-функцій впроваджуються елементи гри: адаптація нових співробітників відбувається через демонстраційні ігри правил ресторану, а відбір кандидатів проводиться через онлайн-завдання з обмеженням часу, після чого успішні претенденти запрошуються на очне інтерв'ю. Виходячи з теорії поколінь, керівники переглядають стимули, що впливають на мотивацію представників різних поколінь (табл. 1.6).

Нефінансові винагороди персоналу ресторану включають публічні відзнаки, поліпшення умов праці та інші схеми визнання. Професійне навчання та розвиток сприяють набору та утриманню персоналу. Працівники на місцях володіють знанням бізнес-процесів і можуть пропонувати ефективні рішення. Реалізація цього ресурсу через конкурс ідей «Фабрика ідей» підвищує економічну ефективність процесів і мотивує співробітників [12]. Успіх ресторанного підприємства значною мірою залежить від персоналу. Ввічливість, комунікабельність і неконфліктність є обов'язковими якостями співробітників. Регулярна оцінка персоналу, зокрема методом «Таємний гість», дозволяє визначити рівень професіоналізму та якість виконання завдань. Для вдосконалення оцінки використовуються рольові ігри, наприклад відпрацювання конфліктних ситуацій із участю оцінювача в ролі клієнта. Результати фіксуються в спеціальному «Оціночному бланку».

Стимули впливу на персонал різних поколінь

Покоління	Цінність для ресторану	Мотивуючі стимули
Бєбі-бумєри	<ul style="list-style-type: none"> - ставлять роботу на перше місце, для них цікаві компанії вище за свої власні; - передають свій досвід молодим співробітникам; - стабільні, добре справляються зі своїми трудовими обов'язками; - хороші керівники; - формують командну роботу; - успішне наставництво 	<ul style="list-style-type: none"> - матеріальні винагороди (премії); - соціальні гарантії (медичне обслуговування, харчування тощо); - соціальні пільги; - нагороди, грамоти за трудові досягнення; - путівки та абонементи за рахунок закладу
Покоління «Х»	<ul style="list-style-type: none"> - добре керують людьми; - висока працездатність, цілеспрямованість і стресостійкість; - керівництво вищої та середньої ланки 	<ul style="list-style-type: none"> - матеріальні винагороди з прозорою системою бонусів і премій; - фіксований оклад; - корисні подарунки (орієнтовані на їхні потреби); - навчальні курси за рахунок закладу
Покоління «У»	<ul style="list-style-type: none"> - висока навчальна мобільність та адаптивність; - добре опановують іноземні мови та нові технології; - швидко перемикаються серед різних завдань; - можуть поєднувати кілька професій; - для керівництва бракує досвіду; - беруть участь у конференціях та інших заходах; - пропонують нові ідеї для розвитку та вдосконалення закладу 	<ul style="list-style-type: none"> - доручення різнопланових завдань; - надання можливості активної комунікації; - надання можливості участі в проєктах; - надання можливості вільного графіка або віддаленої роботи; - заохочення додатковими вихідними; - надання можливості додаткового навчання; - формування системи відгуків про роботу працівників, публічна подяка (визнання); - проведення особистих бесід з виявленням перспективи їх розвитку (коуч-сесії); - горизонтальна ротація; - надання вільного доступу до сучасних технічних засобів

Джерело: складено автором на основі [18]

Визначення потреб персоналу ресторану у навчанні здійснюється, зокрема, через аналіз змін технологій. Для вивчення поведінкового типу гостей використовується модель DISC, яка допомагає керівникам і працівникам розуміти себе та клієнтів, покращувати комунікації та підвищувати ефективність роботи [33].

Розглядаючи сучасні персонал-технології в ресторанній сфері, виділяють такі, що подані в табл. 1.7.

Сучасні персонал-технології у ресторанному бізнесі

HR-технологія	Зміст	Особливості застосування
Action Learning	Поєднання аналізу ситуації, постановки цілей і реалізації запланованих кроків у роботі над реальними завданнями	Усунення розриву між офіційними директивами та практичними діями; ефективне застосування в кризових умовах
Case Study	Аналіз конкретних практичних ситуацій для виявлення оптимальних рішень	Використовується для розвитку аналітичних навичок персоналу
E-learning / Blended Learning	Дистанційне або змішане навчання за допомогою інформаційних та телекомунікаційних технологій	Забезпечує системну передачу знань і контроль навчального процесу через Інтернет або корпоративні мережі
Сторітеллінг	Передача знань і формування поведінкових моделей через навчальні історії	Сприяє закріпленню інформації та стимулює до бажаної поведінки
Коучинг	Систематична робота з розвитком потенціалу працівників, включаючи оцінку компетентностей	Складання індивідуальних планів розвитку; щотижневі сесії підвищують професійну ефективність та емоційний стан персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [8]

Таким чином, проблема управління персоналом у ресторанному бізнесі є особливо актуальною через турбулентність ринку, адже саме персонал визначає результати діяльності та конкурентні переваги підприємства. Стандартних методів недостатньо, тому необхідне впровадження сучасних персонал-технологій, що формують ефективний HR-бренд і позитивний імідж роботодавця, а специфіка вітчизняного ресторанного ринку впливає на особливості їх застосування.

РОЗДІЛ 2

ДЮЧА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕСТОРАНУ «БІЛИЙ БЕРЕГ»

2.1. Загальна характеристика та комплексний аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Ресторан «Білий берег» розташований у місті Зборів Тернопільського району Тернопільської області за адресою вулиця Богдана Хмельницького, 10. Заклад функціонує як суб'єкт малого підприємництва та здійснює діяльність у формі фізичної особи-підприємця. Організаційно-правова форма діяльності визначена як приватна господарська діяльність фізичної особи, що здійснює ресторанний бізнес та супутні види діяльності.

Основним видом діяльності ресторану відповідно до КВЕД є 56.10 «Діяльність ресторанів; надання послуг мобільного харчування», що передбачає організацію харчування та обслуговування відвідувачів у приміщенні закладу. Додатковим видом діяльності зазначено 47.11 «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами», що вказує на можливість реалізації готової продукції чи супутніх товарів ресторанного профілю.

Заклад має два зали обслуговування загальною місткістю 120 місць, що дозволяє одночасно приймати значну кількість відвідувачів. Така місткість закладу забезпечує можливість організації як щоденного обслуговування гостей, так і проведення святкових, корпоративних та інших спеціальних заходів.

Кухня ресторану «Білий берег» має традиційне українське спрямування з елементами європейської гастрономії. Меню сформоване з урахуванням регіональних кулінарних традицій та сучасних підходів до приготування страв. Асортимент охоплює перші страви, гарячі м'ясні та рибні страви, гарніри, холодні й теплі закуски, салати, страви з тіста, десерти та напої.

Особливу увагу приділено використанню якісної сировини, дотриманню технологічних карт і санітарно-гігієнічних вимог у процесі приготування. Формування меню орієнтоване на різні категорії споживачів, що дозволяє задовольняти потреби як індивідуальних відвідувачів, так і учасників банкетних та урочистих заходів.

Метою діяльності ресторану є гарантування високих стандартів обслуговування відвідувачів та створення комфортного середовища для харчування і відпочинку, що сприяє формуванню лояльної клієнтської бази. Ресторан прагне поєднувати якість кулінарних продуктів із професійним сервісом та забезпечувати сильні позиції у конкурентній боротьбі на локальному ринку громадського харчування. Досягнення цієї мети здійснюється через оптимізацію організаційних процесів, підвищення компетенцій персоналу та впровадження сучасних стандартів обслуговування.

Комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності закладу дає змогу оцінити його економічну стійкість, ефективність використання ресурсів та прибутковість. Показники виручки, собівартості, прибутку та рентабельності, а також продуктивність праці й ефективність використання основних і оборотних засобів розкривають як фінансові досягнення, так і потенційні резерви підвищення результативності діяльності. Основоположними та первинними даними для аналізу є загальні економічні показники ресторану «Білий берег» (табл. 2.1).

Аналіз фінансово-економічних показників ресторану «Білий берег» за період 2023-2025 рр. демонструє наявність позитивних змін підприємства, водночас виявляє наявність тенденцій, що потребують управлінського контролю.

Обсяг доходу від реалізації продукції та послуг мав виразну тенденцію до зростання: від 5 432 тис. грн у 2023 р. до 6 845 тис. грн у 2025 р., що у сукупному вимірі відповідає приросту на 25,94%. Водночас інтенсивність збільшення виручки поступово знижувалася: у 2024 р. темп її зростання становив 112,78% відносно попереднього року, тоді як у 2025 р. – 111,71%.

Основні економічні показники ресторану «Білий берег»

Показники	2023	2024	2025	Темпи зростання (%)		
				2024/2023	2025/2024	2025/2023
Виручка від реалізації, тис. грн	5 432	6 127	6 845	112,78	111,71	125,94
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3 871	4 394	5 016	113,45	114,18	129,62
Прибуток від продажів, тис. грн	1 561	1 733	1 829	111,04	105,53	117,20
Чистий прибуток, тис. грн	1 260	1 399	1 475	111,03	105,45	117,06
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	8	11	11	137,50	100,00	137,50
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	738	820	900	111,11	109,76	121,95
Фондовіддача, грн./грн	7,36	7,47	7,61	101,50	101,87	103,49
Продуктивність праці, тис. грн./особу	679	557	622	82,03	111,67	91,63
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	906	970	1 050	107,06	108,25	115,90
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,713	0,717	0,733	100,56	102,23	102,88
Рентабельність продажів, %	28,76	28,35	26,80	98,55	94,50	93,14

Джерело: складено автором на основі [36]

Подібна динаміка може свідчити про поступове уповільнення темпів розширення обсягів продажу та потенційне наближення підприємства до певної межі місткості локального ринку.

Паралельно із зростанням доходів відбулося збільшення витрат на виробництво і реалізацію продукції. Так, собівартість реалізованих страв і послуг підвищилася з 3 871 тис. грн у 2023 р. до 5 016 тис. грн у 2025 р., що відповідає загальному приросту 29,62%. Випереджальний характер зростання витрат порівняно з доходами спричинив певне звуження прибутковості операційної діяльності: рівень рентабельності продажів скоротився з 28,76% до 26,80%. Така тенденція актуалізує необхідність більш раціонального управління витратною складовою діяльності закладу, зокрема через оптимізацію структури виробничих та адміністративних витрат.

Незважаючи на підвищення витрат, фінансові результати підприємства залишалися позитивними. Прибуток від реалізації зріс із 1 561 тис. грн у 2023 р.

до 1 829 тис. грн у 2025 р., тоді як обсяг чистого прибутку збільшився з 1 260 тис. грн до 1 475 тис. грн. Сукупний приріст цих показників становив відповідно 17,2% та 17,06%. Це дає підстави констатувати збереження достатнього рівня фінансової результативності діяльності ресторану навіть за умов посилення витратного навантаження.

Важливим чинником підтримання виробничо-сервісної спроможності закладу виступає кадрове забезпечення. Упродовж досліджуваного періоду середньооблікова чисельність персоналу зросла з 8 осіб у 2023 р. до 11 осіб у 2024 р. і надалі залишалася незмінною у 2025 р. Розширення штату дало можливість забезпечити обслуговування більшого потоку відвідувачів та виконання збільшених обсягів виробничих операцій. Водночас показник продуктивності праці зазнав певних коливань: після зниження у 2024 р. до 557 тис. грн на одного працівника (проти 679 тис. грн у 2023 р.) у 2025 р. він підвищився до 622 тис. грн/особу, що можна інтерпретувати як результат поступової адаптації персоналу до розширених масштабів діяльності.

Позитивні зміни простежуються і у сфері ресурсного забезпечення підприємства. Середньорічна вартість основних засобів зросла з 738 тис. грн у 2023 р. до 900 тис. грн у 2025 р., що супроводжувалося покращенням показника фондівдачі – з 7,36 грн до 7,61 грн виручки на одну гривню вартості основних фондів. Це свідчить про достатньо результативне використання матеріально-технічної бази та здатність підприємства формувати значний обсяг доходу на одиницю інвестованого капіталу. Оборотні активи також демонстрували зростання: їх середньорічна вартість збільшилася з 906 тис. грн у 2023 р. до 1 050 тис. грн у 2025 р., що забезпечило підтримання належного рівня ліквідності та стабільності операційного циклу ресторану.

Разом з тим аналіз витратомісткості діяльності показує певне посилення ресурсного навантаження. Витрати на 1 грн реалізованої продукції підвищилися з 0,713 грн у 2023 р. до 0,733 грн у 2025 р., що відображає зростання питомих витрат на виробництво та реалізацію ресторанної продукції. Попри це, значення показника залишаються у межах прийнятних для

підприємств ресторанного господарства. Відповідне скорочення рівня рентабельності продажів корелює з динамікою собівартості та підкреслює актуальність посилення контролю за витратними статтями діяльності.

Таким чином, аналізовані індикатори свідчать про зростання фінансових результатів ресторану «Білий берег» за досліджуваний період, одночасно виявляючи тенденції до зростання собівартості та зниження рентабельності, що потребують уваги з боку управління для забезпечення стабільності підприємства.

2.2 Кількісний та якісний аналіз персоналу ресторану «Білий берег»

Рівень якісного складу керівників і фахівців суттєво визначає ефективність функціонування підприємства, оскільки від особистісних та професійних характеристик працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість прийнятих управлінських рішень та результативність їх реалізації.

Аналіз кадрового складу ресторану «Білий берег» здійснювали за двома групами показників: якісними та кількісними. До якісних характеристик відносяться ціннісні орієнтації працівників, рівень культури та освіченості, ступінь задоволеності виконуваною роботою та мотивація до професійної діяльності. Кількісні характеристики включають чисельність персоналу, середній вік працівників, середній стаж роботи в організації, а також темпи зростання чисельності працівників за певний період.

Організаційна структура ресторану «Білий берег» має лінійно-функціональний тип (рис. 2.1).

Директор знаходиться на вершині структури та здійснює загальне керівництво закладом, приймає стратегічні рішення та координує діяльність всіх підрозділів. Безпосередньо підпорядковані директору два функціональні підрозділи: бухгалтерія та адміністрація. Бухгалтер відповідає за фінансову та облікову діяльність, контроль за витратами та доходами, підготовку звітності.

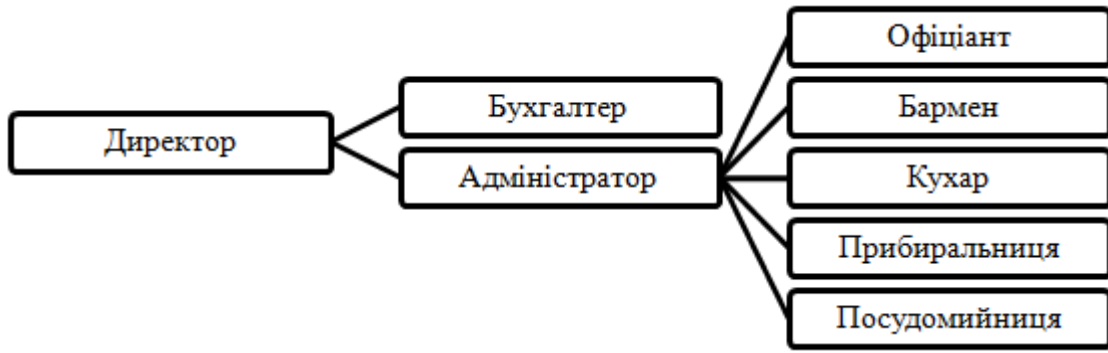


Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Білий берег»

Джерело: складено автором самостійно

Адміністратор координує операційну діяльність ресторану, контроль роботи обслуговуючого персоналу та взаємодію з відвідувачами. До адміністратора підпорядковані операційні посади: офіціант, бармен, кухар, прибиральниця та посудомийниця. Ці працівники виконують безпосереднє обслуговування гостей та підтримку чистоти й порядку в закладі.

Такий тип організаційної структури дозволяє чітко розподілити функції, забезпечує контроль з боку керівника та спеціалізацію працівників за їхніми професійними обов'язками. Водночас лінійно-функціональна структура може створювати залежність між рівнями управління і потребує ефективної координації між бухгалтерією та адміністрацією для забезпечення безперервного процесу обслуговування.

Станом на 2025 р. штатна чисельність ресторану «Білий берег» становить 11 осіб (порівняно з 2023 р. вона збільшилася на 38%).

Проведено аналіз кількісного складу закладу за 2023-2025 рр. (табл. 2.2). Це дослідження чисельності та структури персоналу підприємства з метою оцінки його здатності ефективно виконувати виробничі та обслуговуючі функції.

Після початку роботи закладу кількість співробітників становила 8 осіб. У 2024 р. до штату були прийняті адміністратор, офіціант і посудомийниця, що дозволило ресторану працювати більш ефективно, як було зазначено вище, виручка і прибуток від продажів значно збільшилися.

Кількісний склад персоналу ресторану «Білий берег» у 2023–2025 рр.

Категорії персоналу	2023		2024		2025		Відхилення (+,-)	
	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	2024/2023	2025/2024
Персонал загалом	8	100,0	11	100,0	11	100,0	+3	-
Керівники	1	12,5	2	18,2	2	18,2	+1	-
Фахівці	3	37,5	3	27,2	3	27,2	-	-
Технічні виконавці	3	37,5	4	36,3	4	36,3	+1	-
Допоміжний персонал	1	12,5	2	27,3	2	27,3	+1	-

Джерело: складено автором на основі [36]

За 2025 рік змін у чисельності персоналу не було. За гендерною ознакою кількість чоловіків і жінок практично однакова, у 2024 р. прийнято до штату 2 жінок та 1 чоловіка (табл. 2.3).

Аналіз персоналу ресторану «Білий берег» за статтю в 2023-2025 рр.

Стать персоналу	2023		2024		2025	
	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %
Жінки	4	50,0	6	55,0	6	55,0
Чоловіки	4	50,0	5	45,0	5	45,0
Загалом	8	100,0	11	100,0	11	100,0

Джерело: складено автором на основі [36]

На наступному етапі дослідження проведено аналіз персоналу за віком (табл. 2.4). За даними таблиці, персонал закладу переважно представлений молодими працівниками. Керівництво пояснює це пріоритетом кандидатів віком 20–40 років, оскільки вони характеризуються високим потенціалом, енергійністю, мотивацією до роботи та наявністю попереднього досвіду. Водночас така політика підбору персоналу спрямована на забезпечення динамічного оновлення кадрового складу та створення умов для безперервного розвитку компетенцій у рамках організаційної структури.

Аналіз персоналу ресторану «Білий берег» за віком у 2023-2025 рр.

Вік персоналу	2023		2024		2025		Відхилення (+,-)	
	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	2024/2023	2025/2024
20-30	-	-	2	18,0	2	18,0	+2	-
30-40	5	63,0	6	55,0	6	55,0	+1	-
40-50	2	24,0	2	18,0	2	18,0	-	-
50-60	1	13,0	1	9,0	1	9,0	-	-
Загалом	8	100,0	11	100,0	11	100,0	+3	-

Джерело: складено автором на основі [36]

Проведено аналіз персоналу ресторану «Білий берег» за стажем роботи для виявлення особливостей структури професійного досвіду співробітників та оцінювання рівня кадрової стабільності підприємства (табл. 2.5).

Аналіз персоналу ресторану «Білий берег» за стажем роботи в 2023-2025 рр.

Стаж роботи	2023		2024		2025		Відхилення (+,-)	
	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	2024/2023	2025/2024
До 3-х років	-	-	3	27,3	3	27,3	+3	-
Від 3 до 5 років	3	37,5	2	18,2	2	18,2	-1	-
Від 5 до 10 років	5	62,5	6	45,5	6	45,5	+1	-
Від 10 років і більше	-	-	-	-	-	-	-	-
Загалом	8	100,0	11	100,0	11	100,0	-	-

Джерело: складено автором на основі [36]

На підставі табл. 2.5 можна стверджувати, що середній стаж роботи співробітників становить від 5 до 10 років, водночас відсутні працівники зі стажем понад 10 років. Це підтверджує відносно невисоку тривалість трудової кар'єри в організації та мобільність персоналу.

На наступному етапі проведено аналіз персоналу Ресторану «Білий берег» за рівнем освіти співробітників, який представлений у табл. 2.6.

Аналіз персоналу ресторану «Білий берег» за рівнем освіти у 2023-2025 рр.

Вид освіти	2023		2024		2025		Відхилення (+,-)	
	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	Осіб	Пит. вага, %	2024/2023	2025/2024
Вища	2	25,0	2	18,2	2	18,2	-	-
Неповна вища	6	75,0	7	63,6	7	63,6	+1	-
Середня спеціальна	-	-	2	18,2	2	18,2	+2	-
Загалом	8	100,0	11	100,0	11	100,0	-	-

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналіз даних свідчить, що у 2023 р. переважну частку персоналу становили працівники з незавершеним вищим рівнем освіти (75,0%). У 2024 р. структура змінилася за рахунок появи співробітників із середньою спеціальною освітою (18,2%) та зростання чисельності осіб із незавершеним вищим рівнем освіти (+1 особа). Це зумовило зниження їх питомої ваги до 63,6%. У 2025 році освітня структура залишилася незмінною порівняно з 2024 роком. Загалом персонал характеризується домінуванням працівників із незавершеним вищим рівнем освіти при стабільній частці осіб з завершеним вищим рівнем освіти.

Проведено аналіз руху персоналу ресторану «Білий берег», спрямований на дослідження інтенсивності кадрових переміщень, частоти оновлення штату та рівня стабільності трудового колективу (табл. 2.7).

Аналіз руху персоналу ресторану «Білий берег» у 2023-2025 рр.

Показники	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	8	11	11
Прийнято на роботу, осіб	4	1	-
Кількість звільнених за рік (осіб), у тому числі:	-	1	-
За власним бажанням, осіб	-	1	-
За порушення трудової дисципліни, осіб	-	-	-
Коефіцієнт обороту за прийняттям, %	50,0	9,1	-
Коефіцієнт обороту за вибуттям, %	-	9,1	-
Коефіцієнт плинності, %	-	9,1	-

Джерело: складено автором на основі [36]

Аналіз індикаторів руху персоналу свідчить, що у 2023 р. підприємство активно формувало кадровий склад: коефіцієнт обороту за прийняттям становив 50,0%, при цьому звільнення були відсутні, що зумовило нульовий рівень плинності. У 2024 р. зафіксовано по одному випадку прийняття та звільнення працівника: коефіцієнт обороту за прийняттям і за вибуттям становив по 9,1%. Коефіцієнт плинності також дорівнював 9,1%, що підкреслює незначний рівень кадрової нестабільності. У 2025 р. рух персоналу відсутній, що характеризує стабілізацію кадрового складу підприємства та збереження чисельності працівників на постійному рівні.

Таким чином, результати дослідження кількісних параметрів і якісних ознак персоналу ресторану «Білий берег» свідчать про сформовану та стійку кадрову конфігурацію. Працівники характеризуються належним рівнем кваліфікації, наявністю професійного досвіду та наявністю осіб із профільною освітою. Показник мобільності працівників загалом підтверджує відносну стабільність персоналу підприємства.

2.3. Оцінка кадрового потенціалу ресторану «Білий берег»

Політика управління людськими ресурсами ресторану «Білий берег» ґрунтується на системі принципів, спрямованих на забезпечення високої продуктивності праці та реалізацію індивідуального потенціалу персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Кадрова політика передбачає комплексне управління людським капіталом як ключовим ресурсом розвитку закладу, застосування сучасних методів рекрутингу та оцінювання кандидатів, впровадження прозорої системи оплати праці на основі грейдів і показників результативності.

Важливими складовими є формування безпечного та ергономічного робочого середовища, організація неперервного розвитку компетенцій працівників через навчальні програми та наставництво, а також дотримання норм трудового законодавства й етичних стандартів господарської діяльності.

Генеральне стратегічне завдання керівництва ресторану «Білий берег» у сфері управління людськими ресурсами полягає в забезпеченні збалансованого поєднання залучення висококваліфікованих фахівців і збереження працівників, які володіють критично важливими компетентностями, відповідно до виробничих потреб та довгострокової стратегії розвитку підприємства. Реалізація цього завдання забезпечується функціонуванням на підприємстві багаторівневої гнучкої системи управління людськими ресурсами, що інтегрує організаційні, економічні, соціально-психологічні, адміністративні та правові механізми. Такий підхід спрямований на системне нарощування кадрового потенціалу як чинника конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Важливою складовою системи управління персоналом ресторану «Білий берег» є механізм персональних надбавок до посадових окладів, що ґрунтується на результатах регулярної комплексної оцінки діяльності працівників. Такий підхід забезпечує врахування індивідуальних досягнень, професійних компетентностей та внеску кожного співробітника в загальні результати підприємства. Базова заробітна плата, визначена штатним розписом відповідно до посади, є фіксованою складовою оплати праці. Змінна частина формується залежно від вимірюваних показників результативності, рівня залученості, професійного розвитку та готовності працівника виконувати додаткові функції в межах організаційних потреб закладу.

Окрім конкурентоспроможної оплати праці, що відповідає обсягу виконаних завдань і досягнутим результатам, працівники ресторану «Білий берег» забезпечені розширеним соціальним пакетом, спрямованим на підвищення мотивації, залученості та лояльності персоналу. До його структури входять безкоштовне збалансоване харчування, корпоративні заходи, що сприяють формуванню згуртованого колективу, а також програми багатосторонньої оцінки професійної ефективності й адресного преміювання за підсумками звітного періоду. Реалізація зазначених заходів формує позитивний

імідж роботодавця та підтримує стабільно високий рівень трудової мотивації як чинник довготривалої стратегічної переваги підприємства на ринку.

В умовах зростання конкуренції на ринку праці та підвищеної невизначеності управління людськими ресурсами, як визначальний чинник результативності та конкурентоспроможності підприємства, набуває стратегічного значення. Реалізація стратегічних орієнтирів закладу вимагає комплексного прогнозно-планувального підходу до конструювання кадрового контингенту, що інтегрує аналіз актуальних і майбутніх потреб підприємства, своєчасне виявлення напрямів професійного зростання персоналу, а також систематичне впровадження заходів із підвищення кваліфікаційного та компетентнісного потенціалу співробітників з орієнтацією на кінцеві результати діяльності підприємства.

Для реалізації завдань розвитку персоналу на підприємстві застосовують різні форми навчання, зокрема зовнішнє короткострокове навчання з направленням працівників на курси, семінари та тренінги; корпоративне навчання, орієнтоване на формування специфічних компетентностей відповідно до потреб закладу; внутрішнє навчання на робочому місці під керівництвом наставників; дистанційні програми з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Кожна з форм має організаційні та економічні особливості, тому вибір оптимальної моделі або їх поєднання визначається стратегією підприємства, ресурсними можливостями, цілями навчання та індивідуальними потребами працівників і спрямовується на досягнення максимальної результативності професійного розвитку.

Оцінювання ефективності діяльності персоналу є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами та інструментом отримання об'єктивної інформації про результати праці, рівень професійних і особистісних компетентностей, потенціал розвитку та відповідність займаним посадам. У практиці ресторану «Білий берег» застосовуються регулярно оцінювання працівників середнього та нижчого рівнів організаційної структури керівництвом з метою виявлення результативності та потреб у розвитку, а

також групова оцінка діяльності структурних підрозділів за підсумками звітної періоду. Атестація спрямована на підвищення професійного рівня працівників, оптимізацію розподілу функцій відповідно до компетентностей і потенціалу та вдосконалення управлінських рішень на основі систематизованих даних про кадровий потенціал. У межах дослідження, проведеного в ресторані «Білий берег» у 2024–2025 рр. з метою оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей персоналу, здійснено комплексну діагностику діяльності семи фахівців за такими критеріями: рівень теоретичної підготовки та практичних навичок, самостійність і ініціативність у виконанні завдань, здатність до командної взаємодії та ефективної комунікації, відповідність корпоративним цінностям і стандартам поведінки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінювання рівня розвитку професійних компетенцій співробітників ресторану «Білий берег» за 2024–2025 рр.

Оцінюваний параметр	2024							2025						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1. Рівень кваліфікації	11	11	11	11	11	22	11	22	11	11	11	11	22	11
2. Знання іноземних мов	8	8	8	8	8	11	11	16	8	8	8	8	16	11
3. Стаж роботи	8	16	8	8	16	16	8	8	16	8	16	16	16	16
4. Робоча роль	5	5	5	5	15	5	10	5	5	5	10	15	5	15
5. Якість виконання роботи	26	26	26	39	39	26	39	26	26	26	39	39	39	39
6. Інтенсивність праці	20	20	20	30	30	20	30	20	20	20	30	30	30	30
7. Міжособистісні комунікативні навички	18	9	18	18	27	27	18	18	9	18	27	27	27	27
8. Сприяння навчанню інших співробітників	16	8	16	24	16	16	16	16	16	24	24	16	16	24
9. Рівень задоволення очікувань клієнтів	12	12	12	24	12	24	24	12	12	12	24	24	24	24
10. Ініціативність і творчий підхід	14	14	14	21	21	21	14	14	14	14	21	21	21	21
11. Дисциплінованість і контроль	18	9	9	27	18	27	27	18	18	9	27	18	27	27
Загалом	156	138	147	215	213	215	208	175	155	155	237	225	243	245
Рівень оцінки якості	С	В	В	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С	С

Джерело: сформовано автором самостійно

Отримані результати (табл. 2.8) дали змогу визначити сильні сторони працівників і напрями подальшого розвитку, що стало підставою для розроблення індивідуальних планів професійного зростання та окреслення пріоритетів підвищення загальної ефективності діяльності підприємства через оптимальне використання кадрового потенціалу. Шкала формування загальних оцінок компетенцій персоналу представлена в Додатку А.

Недостатньо компетентними вважаються працівники, які отримали загальну оцінку компетенцій на рівні В, при цьому для них визначаються конкретні потреби в професійному розвитку. Середній рівень компетентності (рівень С) характеризує працівника, який стабільно досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає вимогам посади та отримує базову заробітну плату відповідно до її діапазону. Працівники з високою оцінкою D мають підстави претендувати на просування на посаду вищого рівня, наприклад, на конкурсній основі.

Аналіз показників оцінки персоналу ресторану «Білий берег» за 2024–2025 рр. підтверджує загальне покращення рівня професійних компетенцій співробітників. Незважаючи на окремі коливання за окремими критеріями, сумарні бали та рівні оцінки демонструють стабільно середній або вищий середнього рівень компетентності (переважно С), а у деяких випадках – рівень В, що вказує на позитивну тенденцію до розвитку персоналу та ефективність заходів із навчання й підвищення кваліфікації.

Якщо в 2024 р. загальну оцінку компетенцій на рівні В отримали 2 співробітники, то в 2025 р. всі співробітники отримали вищу оцінку рівня С (рис. 2.2). Загалом результати підтверджують підвищення професійного рівня команди та зростання потенціалу для подальшого розвитку і підвищення ефективності діяльності ресторану – формується реальна потреба в навчанні персоналу закладу.

Застосування такої практики дозволяє активізувати внутрішні резерви кадрового розвитку та формує дієву систему професійного зростання працівників.

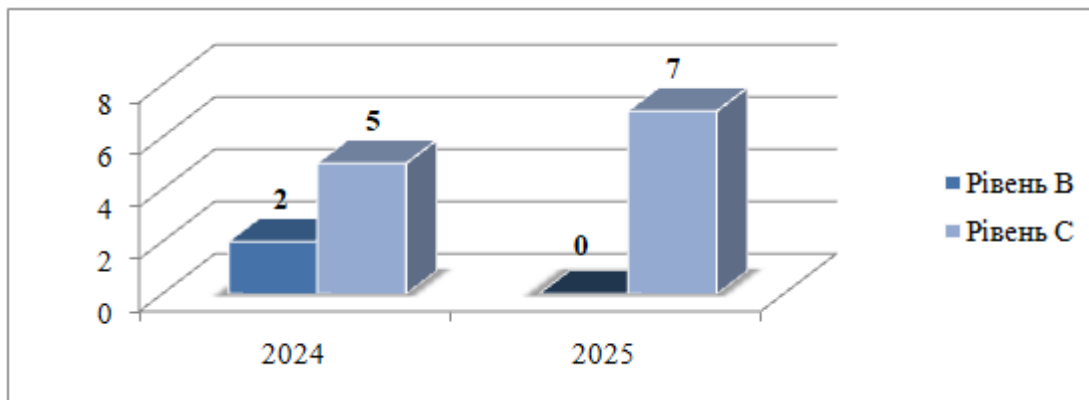


Рис. 2.2. Рівень розвитку професійних компетенцій співробітників ресторану «Білий берег» за 2024–2025 рр., осіб.

Джерело: складено автором самостійно

Розглянемо динаміку професійного навчання працівників ресторану «Білий берег» на підставі табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка навчальної активності кадрів та витрат на підготовку і підвищення кваліфікації ресторану «Білий берег» у 2024–2025 рр.

Показники	2024	2025	Відхилення (+,-)
Загальна кількість працівників	11	11	-
Кількість працівників, які пройшли навчання та підвищення кваліфікації, осіб, у т. ч.	3	6	+3
зовнішнє короткострокове навчання	1	-	-1
корпоративне навчання на базі закладу	2	4	+2
автономне (внутрішнє) навчання	-	1	+1
дистанційне навчання	-	1	+1
Частка тих, хто пройшов навчання, у загальній чисельності працівників, %	27	55	+28
Витрати на навчання та підвищення кваліфікації, тис. грн	21,5	79,4	57,9

Джерело: складено автором самостійно

Дані вказаної таблиці свідчать про збільшення фактичної чисельності працівників, які підвищили кваліфікацію, що відбилося на рівні їх професійних компетенцій. При цьому в 2025 р. пріоритет віддано внутрішньому навчанню.

Усі процеси підбору персоналу в ресторані «Білий берег» регламентуються Положенням про порядок підбору, призначення та звільнення співробітників. Замовлення на комплектування вакантної посади здійснюється директором закладу, при цьому пошук кандидатів може здійснюватися як внутрішнім методом (ротація кадрів), так і зовнішнім - через ЗМІ, кадрові агентства, Інтернет або внутрішню базу даних. Пріоритет віддається внутрішньому найму, що забезпечує можливості професійного розвитку працівників. Основними критеріями відбору є ділові якості кандидата (цілеспрямованість, підприємливість, вимогливість, комунікабельність), психологічні характеристики (активність, самостійність, ініціативність, здатність до командної роботи) та професійні компетенції, серед яких для основних і допоміжних робітників першочергове значення має практичний досвід.

Щоб визначити деякі з вимог, достатньо резюме, але більшість з них оцінюються лише при особистому спілкуванні з кандидатом.

Методи відбору працівників, наступні:

- 1) співбесіда з працівником, який влаштовується на роботу;
- 2) аналіз та оцінка документів;
- 3) проходження медичної комісії.

Для основних робітників передбачене випробувальне завдання, проте його часто не застосовують через зайнятість, оцінюючи практичні навички під час випробувального терміну. Після оформлення працівника здійснюється первинна адаптація, що охоплює виробничі та позавиробничі аспекти, під керівництвом начальника з управління персоналом ресторану «Білий берег».

Невід'ємною частиною адаптації є система наставництва, проте на практиці вона організована хаотично, без чіткої програми дій і матеріальної мотивації наставників. Наставник має знайомити нового співробітника з колегами та проводити інструктаж з техніки безпеки, пожежної безпеки та правил внутрішнього трудового розпорядку, проте ці заходи виконуються нерегулярно випадковими працівниками, що знижує ефективність

адаптаційного процесу. Незважаючи на це, атмосфера в колективі сприятлива, більшість співробітників готові брати участь у реалізації первинної адаптації.

Для узагальнення сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз, що впливають на кадровий потенціал закладу, проведено SWOT-аналіз (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз кадрового потенціалу ресторану «Білий берег»

SWOT	Фактори
Сильні сторони (S)	<ul style="list-style-type: none"> - прозора система оплати праці (фіксована + змінна частина); - регулярна оцінка та атестація персоналу; - різні форми навчання: зовнішнє, корпоративне, внутрішнє, дистанційне; - позитивна атмосфера в колективі; - соціальний пакет: харчування, корпоративні заходи, премії; - можливість кар'єрного росту та формування кадрового резерву
Слабкі сторони (W)	<ul style="list-style-type: none"> - несистемне наставництво, відсутність чіткої програми; - інструктаж з безпеки проводиться нерегулярно; - обмежена взаємодія керівництва з персоналом; - випробувальне завдання для основних працівників застосовується не завжди; - недостатня мотивація наставників
Можливості (O)	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження системного наставництва та мотивації наставників; - оптимізація підбору та адаптації персоналу; - підвищення ефективності внутрішнього навчання та розвитку компетенцій; - використання психологічних методів оцінки та розвитку; - розширення програм професійного росту
Загрози (T)	<ul style="list-style-type: none"> - втрата ключових компетентних співробітників через конкуренцію; - низька ефективність управлінських рішень через обмежений зворотний зв'язок; - невідповідність навчальних програм реальним потребам; - ризик демотивації через хаотичну адаптацію та відсутність системності

Джерело: розроблено автором самостійно

SWOT-аналіз показує, що ресторан «Білий берег» має значні внутрішні переваги у вигляді кваліфікованого персоналу та системи мотивації, водночас існують слабкі сторони у структурі наставництва та адаптації; зовнішні можливості пов'язані з розвитком професійного навчання і залученням талантів, а загрози – з високою конкуренцією на ринку праці та обмеженим контактом керівництва з персоналом.

Таким чином, система розвитку персоналу відіграє вирішальну роль у процесах прийняття організаційних рішень, що стосуються перерозподілу

професійних компетенцій, формування структурного резерву працівників, їх ротації на нові посади та комплексного оцінювання ефективності використання кадрових ресурсів. Водночас лінійна ієрархічна структура підприємства створює певні бар'єри для безпосередньої взаємодії керівництва з персоналом, ускладнюючи об'єктивність атестаційних процедур прийняття управлінських рішень, які не повною мірою враховують специфіку робочих умов. Загальна оцінка кадрового потенціалу підприємства вказує на наявність резервів для його стратегічного вдосконалення: інтеграцію новоприйнятих працівників у робочі процеси, удосконалення процедур первинної професійної оцінки, оптимізацію системи підбору та відбору персоналу, а також застосування психологічно орієнтованих методів оцінки й розвитку компетенцій співробітників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ МОДЕРНІЗАЦІЮ СИСТЕМИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом ресторану «Білий берег»

Оцінювання кадрового потенціалу ресторану «Білий берег» засвідчило наявність невикористаних резервів його розвитку та підвищення ефективності використання. Пріоритетними напрямками удосконалення визначено впровадження заходів із закріплення новоприйнятих працівників на робочих місцях, формування системи первинного оцінювання персоналу, оптимізацію процедур добору кадрів, а також застосування психологічних методів оцінювання та професійного розвитку співробітників.

Зважаючи на визначальну роль кадрового потенціалу у забезпеченні довгострокової результативності діяльності підприємства, актуалізується необхідність своєчасного впровадження заходів щодо його зміцнення та розвитку. Такий підхід відповідає принципам стратегічного управління персоналом і передбачає трансформацію кадрової політики відповідно до змін у загальній стратегії розвитку підприємства. Зокрема, йдеться про модернізацію процесів пошуку, залучення та раціонального використання персоналу, удосконалення механізмів адаптації працівників, а також систематизацію навчання й професійного розвитку кадрів.

Першим заходом визначено вдосконалення системи набору та відбору персоналу для ресторану «Білий берег», що є важливою передумовою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Під системою набору та відбору персоналу розуміють комплекс організаційних заходів щодо пошуку, залучення, оцінювання та відбору кандидатів відповідно до потреб підприємства. Раціонально побудований процес добору кадрів дає змогу

забезпечити заклад кваліфікованими працівниками, скоротити витрати на адаптацію нових співробітників та підвищити якість надання ресторанних послуг.

Удосконалений процес забезпечення підприємства кадровими ресурсами доцільно здійснювати поетапно. На початковому етапі керівництво визначає потребу в персоналі та формує перелік вакантних посад відповідно до актуальних потреб підприємства. Після здійснення пошуку й підбору кандидатів формується портфель резюме претендентів, який підлягає систематизації та класифікації з метою виокремлення потенційно ефективних працівників із урахуванням їх професійних характеристик, а також достатності та повноти наданої первинної інформації.

Рекомендується формувати два типи портфелів резюме претендентів. До портфеля першого типу включаються резюме кандидатів, які за результатами первинного аналізу на 80–100% відповідають вимогам відкритої вакансії; зазначений портфель доцільно диференціювати за категоріями персоналу: керівники, фахівці, основний і допоміжний персонал.

До портфеля другого типу включаються резюме претендентів, відповідність яких вимогам посади за первинними даними становить не менше 60–80%; цей портфель також підлягає розподілу за відповідними категоріями персоналу. Після формування портфелів резюме кандидатів на вакантні посади здійснюється наступна стадія кадрової процедури – безпосередній відбір персоналу.

Для кожної категорії персоналу доцільно застосовувати диференційовані методи відбору, водночас у всіх випадках первинним кроком виступає аналіз документів, поданих претендентами.

На наступному етапі проводиться безпосередня співбесіда з кандидатами на вакантні посади; для керівників і фахівців поряд із традиційним інтерв'ю рекомендовано використовувати CASE-методи. Реалізація CASE-методів передбачає розроблення описів типових професійних ситуацій, що можуть виникати у процесі виконання посадових обов'язків, а також визначення

принципових підходів до їх розв'язання або залучення до співбесіди майбутнього безпосереднього керівника з метою об'єктивного оцінювання адекватності запропонованого кандидатом рішення.

Методика CASE ґрунтується на моделюванні професійних ситуацій і передбачає пропозицію кандидатові описати модель поведінки або рішення в заданих умовах. Умовно її поділяють на три групи:

- 1) перевірка конкретних професійних навичок;
- 2) оцінювання цінностей і установок;
- 3) аналіз моделей поведінки та індивідуально-особистісних якостей.

Методика дозволяє всебічно оцінити професійні навички, індивідуально-особистісні якості, цінності та моделі поведінки кандидата. CASE-інтерв'ю доцільно застосовувати разом з іншими методами оцінки, адаптуючи його до конкретних завдань. Принцип побудови CASE полягає у створенні ситуації, яка дає змогу перевірити саме ті аспекти, що цікавлять інтерв'юера. Наприклад, для оцінки пріоритетів кандидата між комерційною вигодою та збереженням порядності та репутації створюється конфліктна ситуація, у якій кандидат повинен запропонувати власне рішення.

У ресторані «Білий берег» з метою розширення функціоналу підприємства відносно нескладно комплектувати персонал на посаду співробітника доставки, проте статистика свідчить про найвищу плінність кадрів на цій посаді. Співробітник доставки, як і продавець, безпосередньо взаємодіє з клієнтами, формує суму чека, представляє заклад і впливає на лояльність споживачів.

Висока плінність кадрів серед працівників доставки негативно впливає на якість сервісу, ефективність комунікації з клієнтами та формування позитивного іміджу ресторану, що зумовлює необхідність удосконалення системи мотивації й утримання персоналу на цій посаді.

Для оцінки професійних навичок і моделей поведінки доцільно застосовувати ситуаційні завдання, що можуть охоплювати такі сценарії (табл. 3.1).

Сценарії проблемних ситуацій під час доставки замовлень
у ресторані «Білий берег»

Кейс	Ситуації
Кейс 1. Дії в разі проблем із транспортом	1) автомобіль доставки несправний; 2) автомобіль доставки потрапив у ДТП; 3) закінчився бензин
Кейс 2. Дії в разі інших проблем під час доставки	1) пограбування водія під час доставки; 2) водій пошкодив або розлив продукт; 3) водій залишив частину замовлення у закладі; 4) водій не зміг знайти адресу доставки; 5) замовлення доставлено за некоректною адресою; 6) відсутність замовника за вказаною адресою; 7) некоректна ціна в чеку замовлення; 8) претензії щодо якості продукту або процедури доставки; 9) незадовільна комунікація водія з клієнтом; 10) водій переплутав замовлення; 11) замовлення виконане з порушенням технології; 12) доставлений продукт недостатньо гарячий; 13) неможливість вийти на роботу за графіком; 14) відсутність коштів у клієнта для проведення оплати; 15) адміністративне стягнення (штраф) за паркування під час доставки

Джерело: складено автором самостійно

Звичайно, не доцільно пропонувати кандидатові розв'язувати всі наведені ситуації одночасно; для якісної оцінки професійних навичок достатньо 2–3 кейсів. Для аналізу посади, що є предметом CASE-інтерв'ю, доцільно сформулювати перелік основних питань, які забезпечують комплексне розуміння її сутності та значення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Ключові питання для аналізу посади під час CASE-інтерв'ю

№	Питання	Зміст уточнення
1	Характеристика посади	Основні функції, завдання, обов'язки
2	Функціональне призначення посади	Роль у структурі підприємства, мета створення
3	Сфери впливу посади	Взаємозв'язки з іншими підрозділами, вплив на клієнтів та бізнес-процеси
4	Корпоративна культура, в якій функціонує посада	Цінності, норми, стиль управління
5	Оцінювання та винагороди на посаді	Критерії ефективності, система контролю, мотиваційні механізми
6	Перспективи розвитку на посаді	Можливі зміни функцій, трансформація діяльності, вплив зовнішніх факторів

Джерело: складено автором самостійно

Відповідь на зазначені питання може бути отримана шляхом застосування методів аналізу посади (діяльності), основною метою яких є формулювання важливих з професійної точки зору критеріїв (якостей, характеристик, навичок і здібностей), необхідних для успішного виконання професійної діяльності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Методи аналізу посади (діяльності)

Метод	Характеристика
Професіографічне інтерв'ю	Опитування ключових співробітників, які добре знають специфіку посади
Аналіз документів	Вивчення нормативних та внутрішніх документів, що регламентують діяльність
«Фотографія робочого дня»	Опис робочого дня із зазначенням основних видів робіт і витрат часу
Спостереження	Безпосереднє вивчення процесу виконання роботи
Опитування клієнтів	Отримання зворотного зв'язку щодо якості виконання функцій працівником
Пошук і аналіз аналогічних посад	Зіставлення вимог та умов роботи з іншими ресторанными підприємствами

Джерело: складено автором самостійно

Стадія відбору персоналу завершується формуванням портфеля даних про потенційних співробітників, який включає оцінки кожного претендента, умовно визнаного придатним. Сформований інформаційний масив слугує підґрунтям для прийняття обґрунтованого кадрового рішення. У цьому контексті для включення даних конкретного кандидата використовується матриця, що передбачає чотири варіанти рішень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця прийняття кадрових рішень щодо кандидатів на вакантну посаду

Варіант	Документи	Інтерв'ю	CASE-методи	Рішення
I	«+»	«+»	«+»	Включити дані претендента до портфеля потенційних співробітників
II	«+»	«-» або «+»	«+» або «-»	
III	«+»	«-»	«-»	Включити дані претендента до портфеля резюме II типу
IV	«-»	«+» або «-»	«+» або «-»	Відхилити дані претендента

Джерело: складено автором самостійно

У першому випадку претендент отримує позитивну оцінку проходження співбесіди та вирішення кейсу (для керівників і фахівців), а його документи відповідають встановленим вимогам і не викликають нарікань. Дані такого кандидата включаються до портфеля даних потенційних співробітників.

У другому випадку претендент може отримати одну негативну оцінку під час інтерв'ю або вирішення кейсу. Оскільки нове працевлаштування супроводжується певною емоційною нестабільністю, можливі помилки у відповідях чи рішенні завдань. Дані такого претендента також включаються до портфеля, але за ним встановлюється більш ретельний контроль у період випробувального терміну.

Третій варіант допускає наявність лише однієї помилки. Якщо претендент має дві негативні оцінки, його дані включаються до портфеля резюме другого типу, що формує резерв кандидатів на майбутні вакантні посади.

У четвертому випадку, навіть за наявності позитивних оцінок інтерв'ю чи кейсу, але при наявності нарікань до документів кандидата, його кандидатура відхиляється.

Таким чином, підсумком етапу відбору є формування портфеля потенційних співробітників, до якого в обов'язковому порядку, крім оціночних характеристик, отриманих претендентом у період відбору, включаються й документи. Процедури найму персоналу відповідають стандартним вимогам - після завершення найму слідує етап адаптації, упродовж якого новоприйнятим співробітникам призначається наставник, завдання якого полягає не стільки в навчанні нового співробітника принципам роботи, скільки в створенні умов, за яких працівник самостійно прийматиме правильні рішення щодо виконання посадових обов'язків. Період адаптації триває від двох тижнів до одного місяця та входить до складу випробувального терміну, тривалість якого не може перевищувати трьох місяців.

Тому другим напрямом реформування кадрової політики з метою підвищення ефективності управління кадровим потенціалом ресторану «Білий берег» є вдосконалення системи навчання та розвитку персоналу.

Першочерговим заходом у цьому напрямі визначається вдосконалення інституту наставництва на підприємстві.

Як засвідчили результати спостережень, інститут наставництва у ресторані «Білий берег» функціонує на недостатньому рівні. Його реалізація має хаотичний та несистемний характер, відсутня чітко визначена програма дій, не застосовується матеріальне стимулювання наставників. Після первинного інструктажу новоприйнятий працівник продовжує процес адаптації за допомогою окремих співробітників, які мають можливість долучитися до цього процесу. Атмосфера у трудовому колективі загалом є сприятливою - нових співробітників зустрічають доброзичливо, більшість готова брати участь у первинній адаптації.

Для перетворення наставництва на ефективний інструмент управління персоналом необхідно здійснити опис, структурування та формалізацію основних процесів. У цьому контексті було визначено етапи адаптації нового персоналу (табл. 3.5). Орієнтовна програма адаптації адміністратора стажера подана в Додатку Б.

До обов'язків наставника входить:

- 1) відповідно до затвердженої програми стажування скласти індивідуальні календарні плани для стажерів;
- 2) проводити навчання стажера відповідно до програми;
- 3) контролювати якість стажування співробітника, рівень його успішності, психологічний стан і готовність продовжувати роботу в компанії;
- 4) підтримувати стажера та сприяти його адаптації в компанії;
- 5) контролювати якість заповнення стажером робочих матеріалів (у паперовому або електронному вигляді);
- 6) здійснювати періодичне тестування стажера;
- 7) допомагати стажеру готуватися до атестації;
- 8) брати участь в атестації стажерів разом із керівником.

Важливим елементом функціонування інституту наставництва є мотивація наставників.

Етапи адаптації нового персоналу ресторану «Білий берег»

Етап	Зміст етапу	Характеристика процесу	Тривалість	Результат
Етап 1. Оцінка кандидата	Проведення співбесіди	Визначення відповідності цінностей кандидата цінностям компанії; інтерв'ю за єдиною структурою	Момент співбесіди	Прийняття рішення щодо відповідності кандидата корпоративним вимогам
Етап 2. Орієнтація	Організація заходів у перший робочий день	Знайомство з наставником; ознайомлення з вимогами та обов'язками; проходження курсу орієнтації протягом трьох днів по 6 годин	3 дні	Оцінка результатів орієнтації та прийняття рішення про подальшу роботу кандидата
Етап 3. Адаптація	Пристосування нового співробітника до умов праці	Атестація після кожного тижня; формування плану адаптації; поступове входження у професійні обов'язки	Не більше 2 тижнів	Формування професійних навичок та підтвердження готовності до виконання посадових обов'язків
Етап 4. Функціонування	Перехід до нормальної роботи	Завершення програми адаптації; атестація наставником і керівником	Закінчення другого тижня	Повноцінне включення співробітника до виробничого процесу

Джерело: складено автором самостійно

Формуючи систему наставництва, необхідно враховувати можливості компанії щодо матеріального стимулювання за виконання додаткових завдань, пов'язаних із цією роллю. Це зумовлено тим, що наставник, готуючи стажера на позицію аналогічного рівня, стикається з дилемою: або забезпечити якісне проходження адаптації, що може негативно позначитися на його власному доході, або відмовитися від якісного навчання, зосередившись на безпосередньому обслуговуванні гостей, виручці та отриманні чайових.

З метою уникнення конфлікту між якісним виконанням наставницьких функцій та матеріальною зацікавленістю працівника ресторану «Білий берег»,

запропоновано систему стимулювання наставництва, що включає такі елементи:

1) доплата наставнику за успішне проходження стажером атестації після завершення двотижневого періоду адаптації;

2) підвищення професійного статусу наставника на підприємстві шляхом офіційного визнання його внеску, висвітлення результатів діяльності у внутрішніх корпоративних комунікаціях та застосування форм нагородження.

Серед основних ознак успішної адаптації співробітника підприємства можна виокремити такі:

1) досягнення поставлених цілей та виконання професійних обов'язків;

2) усвідомлення та прийняття відповідальності за результати власної діяльності;

3) готовність до виконання завдань підвищеної складності та унікального характеру;

4) знання структури підприємства та розуміння її функціонування;

5) володіння навичками користування необхідною технікою;

6) ознайомлення з внутрішніми розпорядками закладу;

7) інтеграція у неформальні групи колективу.

Ефективність адаптації персоналу може оцінюватися за низкою критеріїв (табл. 3.6).

Основа будь-якого бізнесу полягає у його команді, адже в ресторанному секторі продуктом виступає не лише їжа, але й сервіс. Заклад громадського харчування формує власну атмосферу, у якій кожен відвідувач прагне отримати позитивні емоції та відчуття. Саме якість взаємодії персоналу з гостями визначає конкурентоспроможність підприємства та рівень його успішності. Тому професіоналізм і комунікативні навички працівників є важливими чинниками формування позитивного досвіду гостей та зміцнення репутації закладу. Саме якість взаємодії персоналу з відвідувачами значною мірою визначає рівень клієнтської задоволеності, впливає на повторні візити та сприяє підвищенню конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

Критерії оцінки ефективності адаптації персоналу

Критерій	Зміст	Метод оцінювання	Очікуваний результат
Оцінка рівня задоволеності	Визначення ставлення нових співробітників до роботи	Метод соціальної взаємодії у неформальному середовищі (спілкування з колегами аналогічної посади)	Виявлення рівня задоволеності роботою та умовами праці
Оцінка якості сервісу клієнтами	Визначення рівня обслуговування у закладі	Аналіз відгуків клієнтів, спостереження за атмосферою та взаємодією персоналу з гостями	Підтвердження високої якості сервісу як показника успішної адаптації
Соціально-економічна ефективність	Визначення результативності заходів адаптації	Аналіз впливу адаптації на продуктивність, командну взаємодію та фінансові показники	Підвищення ефективності роботи підприємства та зниження плинності кадрів

Джерело: складено автором самостійно

У цьому контексті подальший аналіз спрямований на оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів для ресторану «Білий берег», що забезпечують результативність процесу адаптації персоналу та підвищують загальну продуктивність підприємства.

3.2. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

В даний час у ресторані «Білий берег» у зв'язку зі збільшенням товарообігу планується найм трьох співробітників: двох кухарів та одного працівника служби доставки. У цьому контексті доцільним є аналіз витрат на підбір, оцінку та адаптацію персоналу як у поточних умовах, так і після впровадження запропонованих заходів. Середньо-статистично для закриття однієї вакансії необхідно опрацювати п'ять резюме, що зумовлює додаткові витрати часу та ресурсів, а також підкреслює важливість ефективної системи підбору та адаптації кадрів, яка дозволяє оптимізувати процес найму та забезпечити швидке входження нових працівників у робочий процес (табл. 3.7).

Не враховуючи витрати на розробку програм оцінки адаптації, витрати збільшуються на 25 740 грн (27%).

Витрати на підбір, оцінку та адаптацію персоналу в ресторані «Білий берег»,
грн

Показник	2025 р.	Плановий рік
Середня оплата праці директора за управління персоналом (за год.)	269	269
Середня оплата праці кухаря (за год.)	254	254
Середня оплата праці співробітника доставки (за год.)	180	180
Середня оплата праці новачка-кухаря (за год.)	-	160
Середня оплата праці новачка-співробітника доставки (за год.)	-	120
Тимчасові витрати на пошук нового співробітника (16 год. × 3 особи)	12 912	12 912
Витрати на розміщення оголошень	2 400	2 400
Оцінка документів, анкет (1,7 год. × 3 особи) і формування портфеля резюме (1 год. × 3 особи)	1 372	2 179
Тимчасові витрати на первинну співбесіду (1,25 год. × 3 особи)	1 009	1 009
Тимчасові витрати на CASE-інтерв'ю (3 год. × 3 особи)	-	2 421
Тимчасові витрати на оформлення працівника (0,5 год. × 3 особи)	404	404
Медичний огляд співробітника	3 000	3 000
Часові витрати на проведення вступного інструктажу (0,25 год. × 3 особи)	202	202
Оплата праці кухаря без стажування	42 672	-
Оплата праці співробітника доставки без стажування	30 240	-
Матеріальне стимулювання наставника (3 особи)	-	30 000
Тимчасові витрати наставника на адаптацію (58 год. × 3 особи)	-	39 904
Тимчасові витрати новачка на адаптацію (58 год. × 3 особи)	-	25 520
Усього	94 211	119 951

Джерело: складено автором самостійно

Водночас істотно зростає ймовірність того, що новий співробітник не відповідатиме професійним чи особистісним вимогам та може залишити роботу протягом перших 1–6 місяців. У разі звільнення заклад змушений нести додаткові витрати на пошук нового працівника, які становлять 31 404 грн (94 211 грн / 3 співробітники).

План впровадження заходів розглянуто у Додатку В. Сукупна тривалість підготовки та реалізації становить 79 днів, а з урахуванням можливих непередбачених обставин – 84 дні, що відповідає приблизно чотирьом місяцям календарного часу. Такий часовий горизонт є прийнятним для комплексного впровадження системи підбору та адаптації персоналу, оскільки забезпечує узгодженість етапів та мінімізує ризики організаційних затримок.

Основними економічними показниками ефективності даних заходів є зростання продуктивності праці та скорочення витрат на навчання за рахунок підвищення рівня компетенцій нових співробітників. На даний момент виручка безпосередньо залежить від 7 співробітників: адміністратор, кухарі, офіціанти, бармени, технічний персонал.

Розглянемо витрати на підготовчий етап впровадження заходів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Витрати на підготовчий етап впровадження заходів у ресторані «Білий берег»

Показник	Сума, грн
Доплата бухгалтеру	5 000
Доплата директору (функціонал управління персоналом)	10 000
Доплата співробітникам при розробці CASE-інтерв'ю, довідника для новачків і програми адаптації (4 особи)	8 000
Доплата програмісту за налаштування змін у ПЗ	5 000
Друк довідника для новачків	60 000
Канцелярські товари	2 500
Разом	90 500

Джерело: складено автором самостійно

Для визначання зростання продуктивності розрахуємо середню продуктивність співробітників за рівнем компетенцій (табл. 3.9), що дозволяє оцінити залежність результативності праці від професійних знань, навичок та особистісних якостей працівників.

Таблиця 3.9

Розрахунок продуктивності праці за рівнем компетенцій працівників ресторану «Білий берег»

Показник	Рівень компетенцій			
	A	B	C	D
Виручка, тис. грн	6 845			
Кількість основних співробітників, осіб	7			
Кількість співробітників даної категорії, осіб			7	
Продуктивність праці 1 співробітника, тис. грн./особу	977,86			
Передбачувана продуктивність праці 1 співробітника залежно від категорії, %	5%	10%	15%	20%
Передбачувана продуктивність праці 1 співробітника залежно від категорії, тис. грн./особу	48,9	97,8	146,7	195,6

Джерело: складено автором самостійно

При запланованому збільшенні штату чисельність основних співробітників становитиме 10 осіб. Запровадження нової системи оцінки кандидатів забезпечить можливість виконання ними професійних обов'язків не на рівні А (стажер), а на рівні В (недостатньо компетентний). Успішне проходження етапу адаптації передбачає підвищення компетенцій до рівня С (компетентний).

Водночас функція наставника сприятиме професійному зростанню до рівня D, що реалізується через більш глибоке опрацювання посадових вимог, розвиток лідерських якостей та формування відповідального соціального статусу в колективі. Таким чином, у результаті впровадження заходів змінюватиметься співвідношення працівників за рівнями компетенцій, що позитивно позначиться на кадровому потенціалі організації.

За даними табл. 2.9, витрати на навчання 1 співробітника становлять 13,2 тис. грн на рік (79,4 тис. грн / 6 осіб, які пройшли навчання). Дані витрати 39,7 тис. грн/рік ($13,2 \times 3$ нових працівники) віднесені до економії фінансових ресурсів, оскільки більшість професійних компетенцій у новачків виявлено в процесі відбору і сформовано в процесі адаптації.

Таким чином, оцінено економічну ефективність запропонованих заходів (табл. 3.10). За результатами аналізу відзначено, що при впровадженні заходів щодо вдосконалення кадрового потенціалу ресторану «Білий берег» витрати на підготовчому етапі збільшилися на 90,5 тис. грн (з 0 до 90,5), а витрати на підбір та оцінку персоналу зросли на 3,0 тис. грн (з 21,3 до 24,3). Виручка залишилася стабільною – 1 711,3 тис. грн, ФОП (фонд оплати праці) - без змін, склав 256,7 тис. грн, а собівартість продажів без ФОП практично не змінилася (з 997,3 до 997,7 тис. грн, тобто +0,4). Це свідчить про інвестиційний характер витрат – вони не дають миттєвого ефекту, але створюють основу для подальшого зростання продуктивності. На основному етапі із впровадженням заходів скорочуються витрати на адаптацію персоналу на 17,4 тис. грн (з 72,9 до 55,5) за рахунок того, що стажери отримують меншу ставку, ніж якби вони відразу були оформлені повноцінними співробітниками.

Таблиця 3.10

Економічна ефективність запропонованих заходів для ресторану «Білий берег»

Показник	Без заходів	Із впровадженням заходів	Зміна
Чисельність основних співробітників, осіб	10	10	-
Чисельність усіх співробітників, осіб	14	14	-
Підготовчий етап (3 місяці)			
Витрати на підбір, оцінку персоналу, тис. грн	21,3	24,3	+3,0
Витрати на підготовчий етап, тис. грн	-	90,5	+90,5
Кількість співробітників з рівнем компетенцій А, осіб	-	-	-
Кількість співробітників з рівнем компетенцій В, осіб	-	-	-
Кількість співробітників з рівнем компетенцій С, осіб	7	7	-
Кількість співробітників з рівнем компетенцій D, осіб	-	-	-
Виручка, тис. грн	1 711,3	1 711,3	-
ФОП (11 осіб), тис. грн	256,7	256,7	-
Собівартість продажів без ФОП, тис. грн	997,3	997,7	+0,4
Основний етап (1 місяць)			
Витрати на адаптацію персоналу, тис. грн	72,9	55,5	-17,4
Кількість співробітників з рівнем компетенцій А, осіб	3	-	-3
Кількість співробітників з рівнем компетенцій В, осіб	-	3	+3
Кількість співробітників з рівнем компетенцій С, осіб	7	4	-3
Кількість співробітників з рівнем компетенцій D, осіб	-	3	+3
Виручка, тис. грн	1 173,6	1 467,0	+293,4
ФОП (11 осіб), тис. грн	176,0	220,1	+44,1
Собівартість продажів без ФОП, тис. грн	242,0	197,9	-44,1
Етап повноцінної роботи (8 місяців)			
Кількість співробітників з рівнем компетенцій А, осіб	-	-	-
Кількість співробітників з рівнем компетенцій В, осіб	3	-	-3
Кількість співробітників з рівнем компетенцій С, осіб	7	7	-
Кількість співробітників з рівнем компетенцій D, осіб	-	3	+3
Виручка, тис. грн	10 562,4	12 909,6	+2347,2
ФОП (14 осіб), тис. грн	1 584,4	1 936,4	+352,0
Собівартість продажів без ФОП, тис. грн (відповідно до темпу зростання виручки)	1 759,6	1 407,6	-352,0
Витрати на навчання, тис. грн	39,7	-	-39,7
Разом виручка за рік, тис. грн	13 447,3	16 087,9	+2 640,6
Разом витрати, тис. грн	133,9	170,3	+396,1
Разом собівартість продажів за рік, тис. грн	2 998,9	2 602,8	-396,1
Усього ФОП, тис. грн	2 017,1	2 413,2	+396,1
Прибуток від продажів, тис. грн	9 287,4	10 901,6	+2 604,2
Продуктивність праці, тис. грн/особу	960,5	1 149,1	+188,6
Рентабельність продажів, %	61,7	67,8	+6,1

Джерело: складено автором самостійно

Відбулися переходи співробітників між рівнями компетенцій - зменшення кількості працівників рівня А та С, поява рівнів В і D, що забезпечило приріст виручки на 293,4 тис. грн (з 1 173,6 до 1 467,0), ФОП зріс на 44,1 тис. грн, а собівартість продажів без ФОП знизилася на 44,1 тис. грн, що свідчить про

оптимізацію витрат. Уже на етапі адаптації підвищується продуктивність праці та виручка за рахунок більш високого рівня компетенцій персоналу. На етапі повноцінної роботи ефект від заходів проявився найбільш виразно. Виручка зросла на 2 347,2 тис. грн (з 10 562,4 до 12 909,6). ФОП збільшився на 352,0 тис. грн, проте собівартість продажів без ФОП знизилася на таку ж величину (–352,0 тис. грн).

Виручка зросла на 2 347,2 тис. грн (з 10 562,4 до 12 909,6). ФОП збільшився на 352,0 тис. грн, проте собівартість продажів без ФОП знизилася на таку ж величину (–352,0 тис. грн). Витрати на навчання скоротилися на 39,7 тис. грн, що додатково підвищило ефективність. А отже, різниця у виручці становить понад 2,3 млн грн, що демонструє значний ефект від підвищення кваліфікації та переходу частини співробітників на рівень D.

Комплексна оцінка результативності впроваджених управлінських заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу ресторану «Білий берег», засвідчує їх відчутний економічний ефект уже протягом першого року реалізації. Системна модернізація підходів до формування та використання людських ресурсів сприяла підвищенню загальної ефективності господарської діяльності підприємства, що відобразилося у позитивній трансформації основних фінансово-економічних показників.

Насамперед це проявилось у розширенні обсягів реалізації ресторанної продукції та послуг. Зокрема, величина річної виручки зросла на 2 640,6 тис. грн, або на 19,6%, що свідчить про активізацію комерційної діяльності закладу та підвищення результативності використання трудових ресурсів. Водночас збільшення фінансового результату від основної діяльності відбулося ще більш динамічно: прибуток від продажів зріс на 2 604,2 тис. грн, що відповідає приросту 28%. Подібна динаміка демонструє, що реалізовані управлінські ініціативи у сфері кадрового розвитку мають не лише організаційний, а й безпосередній економічний ефект.

Позитивні зміни спостерігаються і в ефективності використання трудового потенціалу. Так, продуктивність праці одного працівника

збільшилася на 188,6 тис. грн, що відповідає зростанню на 19,6%. Це свідчить про підвищення результативності професійної діяльності персоналу та більш повне використання його компетентнісного ресурсу.

Додатковим підтвердженням ефективності реалізованих заходів є зміна показників прибутковості діяльності. Рентабельність продажів за аналізований період підвищилася з 61,7% до 67,8%, тобто на 6,1 відсоткового пункту. Така тенденція відображає не лише зростання доходів, але й раціоналізацію витратної структури, що у підсумку сприяє зміцненню фінансової стабільності підприємства та підвищенню його економічної стійкості у довгостроковій перспективі.

Таким чином зазначимо, що запропоновані заходи є економічно ефективними для основної діяльності ресторану «Білий берег». Вони забезпечують зростання виручки та прибутку, оптимізацію собівартості, підвищення продуктивності праці та покращення рентабельності продажів.

Крім економічного ефекту, необхідно відзначити й соціальну ефективність впроваджених у ресторані «Білий берег» заходів:

- 1) підвищення ефективності робочих процесів за рахунок більш швидкого вливання нових співробітників у роботу;
- 2) контроль плинності кадрів;
- 3) зниження витрат на підбір персоналу;
- 4) менші витрати на адаптацію порівняно з витратами на кожного нового працівника;
- 5) підвищення професійного рівня персоналу;
- 6) формування лояльності співробітників з перших днів перебування на підприємстві;
- 7) сприятливий організаційний клімат і згуртованість колективу;
- 8) чітке розуміння всіма учасниками процесу адаптації своїх ролей.

Отже, інвестиції у розвиток персоналу забезпечують не лише безпосередній економічний ефект у вигляді зростання продуктивності праці та покращення фінансових результатів діяльності підприємства, але й формують

передумови для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Вони сприяють створенню згуртованого та мотивованого трудового колективу, зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню професійної компетентності працівників, покращенню якості обслуговування клієнтів і зміцненню корпоративної культури. Крім того, систематичне навчання та підтримка персоналу підвищують рівень його залученості до діяльності підприємства, формують відданість організації та стимулюють прагнення до професійного зростання. У результаті підприємство отримує конкурентні переваги завдяки ефективнішому використанню людського капіталу та підвищенню рівня задоволеності споживачів.

Таким чином, система підбору, адаптації та розвитку персоналу виступає не лише складовою кадрового менеджменту, а й важливим стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку ресторану «Білий берег». Її ефективне функціонування створює основу для формування висококваліфікованої команди, здатної забезпечувати високі стандарти сервісу, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати позитивний імідж закладу на ринку ресторанних послуг.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Охорона праці підприємства ресторанного господарства

Охорона праці є фундаментальною складовою функціонування будь-якого підприємства, зокрема ресторанного бізнесу. Вона забезпечує створення безпечних і здорових умов праці, що є не лише етичним та моральним обов'язком роботодавця, але й законодавчою вимогою. У сфері гостинності, де працівники щодня взаємодіють з обладнанням, харчовими продуктами та клієнтами, питання охорони праці набувають особливої актуальності.

Нормативно-правова база охорони праці в Україні включає Конституцію України, Закон «Про охорону праці», Кодекс законів про працю, постанови та накази Міністерства соціальної політики України, а також галузеві нормативні акти, що враховують специфіку готельно-ресторанної діяльності. Додатково застосовуються санітарні норми Міністерства охорони здоров'я, міжнародні стандарти МОП та рекомендації профільних організацій. Нормативна база постійно оновлюється, тому керівництво підприємств повинно регулярно відстежувати зміни [19].

Ресторанний бізнес має ризики: фізичні травми від обладнання, гарячих поверхонь і рухомих предметів; хімічні – від миючих та дезінфікуючих засобів; біологічні – при роботі з продуктами та ризиком інфекцій; ергономічні - через тривале стояння, перенесення важких предметів, шум і високу температуру. Для їх зменшення потрібні системи управління ризиками, інструктажі, навчання персоналу, належне обладнання та засоби захисту.

Основні напрями охорони праці: оцінка ризиків, правильне використання обладнання, пожежний захист і плани евакуації, контроль мікроклімату, вентиляції, освітлення та шуму, організація робочих місць, регулярні інструктажі, дотримання санітарних норм і доступ до першої допомоги.

Важливим аспектом є організація робочого простору. Правильне розташування обладнання, інвентарю та меблів дозволяє уникнути необґрунтованих фізичних навантажень і зменшити ризик травм. Працівники повинні мати доступ до засобів індивідуального захисту, а також бути ознайомленими з планами евакуації та діями у випадку надзвичайних ситуацій.

Особливу увагу слід приділяти гігієні праці. Контроль рівня шуму, температури, освітлення та вентиляції є необхідним для підтримання здоров'я персоналу. Дотримання санітарних норм у процесі приготування, зберігання та подачі їжі забезпечує безпеку не лише працівників, але й клієнтів [34].

Охорона праці на підприємстві ресторанного господарства є комплексним процесом, що поєднує законодавчі вимоги, галузеві стандарти та практичні заходи. Її головна мета полягає у забезпеченні безпеки та здоров'я працівників, що водночас сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів і конкурентоспроможності підприємства.

Охорона праці підприємства ресторанного господарства – це система організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних та правових заходів, спрямованих на забезпечення безпечних і здорових умов праці працівників під час виконання ними професійних обов'язків у процесі виробництва, приготування та реалізації продукції.

У закладах ресторанного господарства охорона праці передбачає:

- створення безпечних умов праці на кухні, у виробничих і допоміжних приміщеннях;

- дотримання санітарно-гігієнічних вимог під час приготування та зберігання продуктів;

- запобігання виробничому травматизму під час роботи з кухонним обладнанням, електроприладами та гарячими поверхнями;

- проведення інструктажів та навчання працівників правилам безпеки праці;

- забезпечення контролю за дотриманням вимог безпеки та виробничої санітарії.

4.2. Безпека життєдіяльності підприємства

Безпека життєдіяльності на підприємстві ресторанного господарства є надзвичайно актуальною та важливою в сучасних умовах України. Ресторани виступають ключовими елементами економіки, забезпечуючи якісне обслуговування туристів і місцевих мешканців. Дотримання вимог безпеки має велике значення для створення комфортного та безпечного середовища для клієнтів і для персоналу. Основні аспекти безпеки життєдіяльності включають харчову безпеку, пожежну безпеку, захист персоналу та гостей, дотримання санітарних норм і гігієни, а також безпеку інформаційних систем (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Основні аспекти безпеки життєдіяльності на ресторанному підприємстві

Аспект	Зміст
Харчова безпека	Контроль якості продуктів, безпечні методи приготування та зберігання їжі, дотримання санітарних норм і правил гігієни
Пожежна безпека	Наявність протипожежних систем, засобів пожежогасіння, регулярні перевірки обладнання, навчання персоналу щодо евакуації
Безпека персоналу та гостей	Створення безпечних умов праці, захист особистих речей клієнтів, організація безпечного доступу до приміщень
Гігієна та санітарія	Регулярне очищення та дезінфекція приміщень, меблів, посуду та інших поверхонь
Безпека інформаційних систем	Захист інформаційних систем та персональних даних гостей від несанкціонованого доступу та кіберзагроз

Джерело: узагальнено за [35]

Безпека життєдіяльності на підприємстві ресторанного господарства – це сукупність організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і профілактичних заходів, спрямованих на забезпечення безпечних умов праці працівників, захисту життя і здоров'я відвідувачів та запобігання впливу небезпечних і шкідливих факторів у процесі виробничої діяльності закладу. У сфері ресторанного господарства безпека життєдіяльності передбачає: дотримання правил охорони праці та виробничої санітарії; забезпечення пожежної безпеки у виробничих і торговельних приміщеннях; безпечну експлуатацію кухонного

обладнання, електроприладів і теплових установок; контроль за санітарним станом приміщень та якістю продуктів харчування; створення умов, що мінімізують ризики травматизму, аварійних ситуацій та професійних захворювань.

В умовах воєнного часу безпека життєдіяльності набуває особливого значення. Ресторанні підприємства повинні мати плани цивільного захисту, які передбачають заходи безпеки та захисту персоналу і гостей у разі надзвичайних ситуацій. Такі плани включають інструкції щодо евакуації, використання притулків, комунікації зі службами цивільного захисту та органами влади. Персонал має бути навчений діям у надзвичайних ситуаціях, включаючи використання засобів пожежогасіння, надання першої допомоги, організацію евакуації та комунікацію з гостями.

Евакуація є важливою складовою безпеки. План евакуації повинен містити чіткі маршрути, визначені місця збору, процедури перевірки присутності та інструкції щодо подальших дій. Персонал має бути ознайомлений із цими процедурами та регулярно проходити навчання. Медична допомога також є невід'ємною частиною безпеки: підприємства повинні мати аптечки, необхідні медичні засоби та співпрацювати з медичними службами для оперативного реагування на надзвичайні ситуації. Особливу увагу слід приділяти створенню бомбосховищ. Вони повинні бути розташовані у безпечних місцях, обладнані засобами безпеки, вентиляцією, запасами води та їжі. Важливим є наявність систем сигналізації та комунікації, які дозволяють швидко інформувати персонал і гостей про необхідність евакуації.

Таким чином, безпека життєдіяльності на ресторанному підприємстві є комплексним процесом, що охоплює харчову, пожежну, санітарну, інформаційну та цивільну безпеку. Вона спрямована на захист персоналу та гостей, забезпечення якості послуг і підтримання довіри клієнтів. В умовах воєнного часу значення безпеки життєдіяльності зростає, адже вона стає ключовим фактором виживання та стабільності підприємств у сфері гостинності.

ВИСНОВКИ

Кадровий потенціал підприємства – це чисельність, кваліфікація, компетентності, досвід та інноваційний потенціал персоналу, що визначає здатність підприємства досягати стратегічних цілей. Формування кадрового потенціалу є безперервним процесом добору, адаптації, розвитку й утримання працівників. Сучасні підходи базуються на принципах об'єктивності, порівнянності та мультиаспектності, що дозволяє формувати високопрофесійний колектив. Розвиток кадрового потенціалу інтегрується у бізнес-стратегію через планування, мотивацію, навчання та організацію праці.

У 2023–2025 рр. ресторан «Білий берег» демонстрував позитивну динаміку фінансових результатів, проте водночас спостерігалось зростання собівартості та зниження рентабельності продажів, що вказує на необхідність оптимізації витрат. Кадровий склад закладу стабілізувався на рівні 11 осіб, а відбір персоналу здійснювався відповідно до виробничих потреб, що забезпечило ефективність функціонування підприємства. У ресторані «Білий берег» компетенції працівників оцінювалися за рівнем кваліфікації, стажем роботи, комунікативними навичками, здатністю навчати інших, дисциплінованістю, ініціативністю та відповідністю очікуванням клієнтів. У 2024 р. частина персоналу мала недостатній рівень компетентності, проте вже у 2025 році всі працівники досягли середнього рівня, що свідчить про позитивну динаміку розвитку кадрів та підтверджує інвестування закладу у навчання й підвищення кваліфікації персоналу.

SWOT-аналіз кадрового потенціалу виявив сильні сторони (прозора система оплати праці, регулярна оцінка та різні форми навчання), а також слабкі сторони (несистемне наставництво та нерегулярний інструктаж). Подальший розвиток спрямовано на підвищення професійних компетенцій, вдосконалення процесів відбору й адаптації персоналу, формування кадрового резерву, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність закладу.

У зв'язку зі збільшенням товарообігу у ресторані «Білий берег» заплановано прийом трьох нових співробітників для посилення виробничих можливостей кухні та оптимізацію логістики. Процес добору кадрів передбачає формування портфелів резюме двох типів (80–100% та 60–80% відповідності вимогам вакансії), аналіз документів, співбесіди та застосування CASE-методів. Для працівника доставки розроблено понад п'ятнадцять сценаріїв проблемних ситуацій для перевірки готовності кандидата до роботи. Матриця кадрових рішень забезпечує диференційований підхід до оцінки кандидатів і створює кадровий резерв. Особлива увага приділяється кваліфікації нових працівників. Адаптація новоприйнятих працівників має чітку структуру: оцінка кандидата, орієнтація, адаптація із щотижневою атестацією та перехід до повноцінного функціонування. Наставник відповідає за складання індивідуальних планів стажування, проведення навчання, контроль якості та участь в атестації. Для підвищення ефективності наставництва передбачено систему матеріального й статусного стимулювання.

Розрахунки підтверджують економічний ефект заходів: на підготовчому етапі витрати зросли на 90,5 тис. грн; на етапі адаптації вони скоротилися на 17,4 тис. грн, виручка збільшилася на 293,4 тис. грн, собівартість продажів без фонду оплати праці знизилася на 44,1 тис. грн. На етапі функціонування виручка зросла на 2 347,2 тис. грн, прибуток від продажів - на 2 604,2 тис. грн, продуктивність праці підвищилася на 188,6 тис. грн на одного працівника, а рентабельність продажів зросла з 61,7% до 67,8%. Загалом за рік реалізації виручка збільшилася на 2 640,6 тис. грн (19,6%), а прибуток - на 28%. Соціальний ефект полягає у швидшій інтеграції нових співробітників, зниженні витрат на підбір і навчання, формуванні лояльності та згуртованості колективу.

Таким чином, заходи з удосконалення кадрового потенціалу ресторану «Білий берег» – включно з прийомом двох кухарів та працівника доставки, програмою адаптації та наставництвом, оцінкою кваліфікації персоналу забезпечують комплексний результат – фінансовий приріст, підвищення продуктивності та довгострокову стабільність кадрового складу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богуславська С.І., Гончар О.П. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.10-15>
2. Бойківська Г.М., Дончак Л.Г. Механізм формування кадрового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 88–93. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/15.pdf
3. В'юник О.В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*: 2023. Вип. 10(43). С. 240–249. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).240-249](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).240-249)
4. Волянська-Савчук Л., Клімас В. HR технології: вплив на ефективність управління персоналом у сучасному бізнес-середовищі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 1. С. 133–139. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-19>
5. Гнатенко О.В. Класичні моделі управління кадровим потенціалом: аналіз та сучасні виклики. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. № 4. С. 23–30.
6. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Вип. 2. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
7. Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І., Завгородня М.Ю., Галаєва Л.В. Інструментарій збереження та розвитку інтелектуального кадрового потенціалу промисловості України. *Український соціум*. 2022. №3. С. 84–105. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2022.03.084>
8. Джинджоян В.В., Бережна К.О. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. *Економічна наука*. 2022. № 2. С. 36–41. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.36

9. Дячков Д.В., Ткаченко В.І. Сучасні й традиційні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 248–253. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-41>

10. Зайченко В.В., Рутинський М.Й., Гайдук Л.С. Сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 50–58. URL: <https://dSPACE.kntu.kr.ua/handle/123456789/17051>

11. Застрожнікова І.В. Кадровий потенціал в системі економічного потенціалу сучасного підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 91–95.

12. Захарова Т.В. Стратегія управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2025. № 38 (66). С. 47–52. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-47-52](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-47-52)

13. Зачосова Н.В., Коваль О.В., Байкер М.В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. №1. С. 61–66. URI: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/>

14. Ковальчук К.В. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 127–133.

15. Кречетова Л.І. Адаптація класичних підходів до управління кадровим потенціалом на українських підприємствах. *Науково-технічний вісник Академії наук України*. 2021. № 6. С. 13–17.

16. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3. С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-5>

17. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Економіка*. 2022. №4 (221). С. 19–25.

18. Мазур В. Психологічні чинники ефективності обслуговування у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-56>

19. Мельник І.М., Хмельницька Є.В., Баган Н.В. Організаційно-економічний та правовий механізми підвищення безпекової ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих підприємств індустрії гостинності в контексті диджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 389–395. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-66>

20. Міщенко В.І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 93–100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14>

21. Немченко Т.А., Коваленко С.В., Гнатюк Ю.Ю. Управління кадровим потенціалом як стратегічний вектор забезпечення стійкості розвитку підприємств аграрної сфери в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-34>

22. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19>

23. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Малюта Л.Я., Паляниця В.А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. (2 (72), С. 93–102. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-62-72](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-62-72)

24. Островська Г.Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. №7(23). 2022. С. 156–167. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268780>.

25. Островська Г.Й. Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності. *Центральноукраїнський науковий вісник*. *Економічні*

науки. 2023. Вип. 9(42). С. 83–90. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42)).

26. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2(25). С. 625–640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625>.

27. Островська, Г.Й. Управління талантами в контексті підвищення ефективності діяльності підприємства. *Соціальна економіка*. 2025. № 71. С. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-71-05>

28. Павленко І.В. Теорії управління персоналом: класичні підходи та їх застосування на підприємствах. *Менеджмент у сучасних умовах*. 2020. № 8. С. 28–35.

29. Петренко В.С. Класичні підходи в управлінні персоналом підприємств: проблеми та перспективи. *Вісник економічних досліджень*. 2020. № 2. С. 62–68.

30. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119>.

31. Постова В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-20>

32. Семикіна М., Дмитришин Б., Журило І., Запирченко Л. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг. *Академічні візії*. 2025. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14917431>

33. Стецьків А.Р. Сутність та складові механізмів управління персоналом у сфері гостинності. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14013069>

34. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання «Безпека в

надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>

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

36. Фінансова та статистична звітність ресторану «Білий берег» за 2023-2025 рр.

37. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип.48. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

38. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. Вип. 1(80). С. 87–91.

39. Шерстюк Р.П., Островська Г.Й. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2023 року, м. Львів). 2023. С. 322-326.

40. Шерстюк Р.П., Островська Г.Й. Підготовка персоналу підприємств індустрії гостинності в умовах нового освітнього та професійного контенту: проблеми та перспективи. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (17 травня 2023 року). Тернопіль. 2023. С. 10–11.

41. Язіна В. Сучасні HR-тренди у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-166>

42. Danylenko-Kulchytska V. Hotel and restaurant business of Ukraine during the war: prospects of survival. *Innovative Economy*. 2022. Vol. 4. Pp. 55–59. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.8>

43. Levytska I., Klymchuk A. Hotel and restaurant business under war conditions: key challenges and survival strategies. *Economics and Business Management*. 2022. Vol. 13 (4). Pp. 5–15. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics13\(4\).2022.5-13](https://doi.org/10.31548/economics13(4).2022.5-13)

ДОДАТКИ

Додаток А

Шкала формування загальних оцінок компетенцій персоналу

Показник	Рівні оцінки якості та характеристика персоналу				
	А	В	С	Д	Е
Діапазон загальних оцінок компетенцій	0-99	100-150	151-250	251-350	351-400
Загальна характеристика рівня оцінки компетенцій	Невідповідний	Потребує розвитку	Середній	Ефективний	Високоефективний
Описова характеристика рівня оцінки компетенцій	Постійно допускаються помилки, цілі та завдання не виконуються, не відповідає вимогам. Рівень стажера. Співробітник некомпетентний.	Часто досягає поставлених цілей і стандартів, іноді потребує допомоги. Співробітник недостатньо компетентний.	Завжди досягає поставлених цілей і стандартів. Співробітник компетентний для даної посади.	Співробітник з компетентністю вище за середню для даної посади.	Часто перевищує поставлені цілі та стандарти, послідовно та вміло виконує функціональні обов'язки. Висококомпетентний співробітник.

Додаток Б

Програма адаптації адміністратора

Етап / № зміни	Зміст	Питання для самостійного навчання
Орієнтація 1-3	<ul style="list-style-type: none"> - екскурсія по всіх підрозділах; - знайомство з співробітниками; - закріплення за наставником, вивчення плану стажування (адаптації), пояснення мети та етапів стажування; - порядок оформлення в центральному офісі; - графік роботи, години роботи ресторану; - правила харчування персоналу; - інструктажі з безпеки (пожежної, охорони праці, електробезпеки); - система оплати праці; - субординація і дисципліна. хто є хто в компанії. взаємодія з центральним офісом; - вимоги до посади за посадовою інструкцією; - орієнтація в залі, службових приміщеннях 	<ul style="list-style-type: none"> - пам'ятка телефонів центрального офісу; - посадова інструкція; - меню, технологічні карти
Підпис директора		
Підпис стажера		
Направлення на оформлення		
Дата оформлення		
Підготовка 3-4	<ul style="list-style-type: none"> - обладнання кухні: правила роботи з обладнанням, чистка, профілактичні перевірки (хто і як часто проводить); - підготовка кухні до відкриття за чек-листом разом з кухарем; - правила маркування, ротації та товарного сусідства; - документація кухні (сертифікати, накладні, ветеринарні свідоцтва); - технологічні карти. правила читання технологічних карт; - час віддачі страв у ресторані; - бракераж. цілі та правила проведення; - робота зі стоп-листом; - практика на кухні приготування та оформлення страв разом з кухарем 	<ul style="list-style-type: none"> - метод FIFO; - бракераж продукції дезінфекційні заходи; - посадова інструкція кухаря; - чек-лист відкриття кухні тікет-тайм по стравах кухні; - бракеражний журнал

5	<ul style="list-style-type: none"> - замовлення продуктів. APL, графік отримання товару, методи розрахунку мінімальної та максимальної кількості товарного запасу; - прийом замовлення. супровідна документація, правила обліку та оформлення надходження товарів, розміщення товару на зберігання (температурні зони); - правила передачі товарних позицій зі складу ресторану на підрозділи; - правила проведення інвентаризацій кухні; закриття кухні (прибирання, пломбування місць зберігання) 	<ul style="list-style-type: none"> - APL; - накладні від постачальників; - накладні внутрішнього переміщення; - бланк інвентаризації; - чек-лист закриття кухні; - акти списання продуктів
6-7	<ul style="list-style-type: none"> - ранкове зібрання. програма проведення ранкового зібрання, присутність на зібранні в якості учасника; - усна атестація з директором ресторану на знання меню; - практика в залі в якості помічника; - взаємодія з менеджером; - самостійне обслуговування трьох замовлень; зворотній зв'язок за результатами роботи 	<ul style="list-style-type: none"> - план залу; - стандарт зовнішнього вигляду; - таймінг видачі; - стоп-лист
8	<ul style="list-style-type: none"> - розрахунково-касова система, правила експлуатації; - папка касира. Вивчення всіх документів, з якими працює касир; - касові операції: відкриття та закриття каси, розрахунок гостей; - функції картки адміністратора (скасування, перенесення, редагування та контроль столів); - правила роботи з готівкою; - види розрахунку гостей (готівка, банківські картки, адміністративні чеки); - правила роботи з терміналом для пластикових карток; - правила роботи з детектором валют; - заповнення журналу касира-операціоніста; - порядок проведення інкасації. Заповнення супровідної відомості; - порядок закриття касового дня. Вирішення форс-мажорних ситуацій при закритті дня на касі 	<ul style="list-style-type: none"> - папка касира; - наказ «Про адміністративне харчування»; - журнал касира-операціоніста
9-10	<ul style="list-style-type: none"> - усна атестація з директором ресторану за минулими змінами; - робота в залі в якості помічника; - контроль чистоти в ресторані; - контроль страв на роздачі кухні; 	<ul style="list-style-type: none"> - планування; - постановка мети за S.M.A.R.T.; - Організація роботи; - контроль;

	<ul style="list-style-type: none"> - самостійна перевірка ресторану за чек-листом відкриття; - заповнення чек-листів підрозділів; - спілкування з гостями; - заповнення зошита передачі змін 	<ul style="list-style-type: none"> - ранкове відкриття ресторану; - чек-лист відкриття; - зошит передачі зміни
11-12	<ul style="list-style-type: none"> - читання зошита передачі змін; - робота в залі в якості помічника; - контроль включення (виключення) вивіски ресторану і лайт-боксів; - спілкування з гостями; - контроль здачі інкасації; - закриття ресторану за чек-листом; - контроль закриття касового дня 	<ul style="list-style-type: none"> - спілкування з гостями; - інтенсивні години роботи ресторану; - управління зміною; - вечірнє закриття ресторану; - зошит передачі змін; - чек-лист закриття ресторану
13	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішні та зовнішні перевірки ресторану; - правила поведінки адміністратора; - навчання співробітників; - взаємодія з відділами центрального офісу; - правила ведення електронних табелів; - відправлення в офіс регулярних звітів - контроль технічного стану ресторану 	<ul style="list-style-type: none"> - управління продажами; - конкурси для співробітників; - заміна змін з ініціативи співробітників; - стилі керівництва та мотивація співробітників; - звільнення співробітників; - надсилання до офісу регулярних звітів; - купівля товарів за готівковий розрахунок; - економічні показники ресторану; - органи державного контролю; - проведення перевірок
Функціонування 14-19	<ul style="list-style-type: none"> - робота в залі в якості помічника в зміну наставника; - практика виконання функцій адміністратора (крім роботи з магнітною картою адміністратора); - щоденний зворотний зв'язок 	<ul style="list-style-type: none"> - делегування; - оформлення стенду споживача; - книга відгуків і пропозицій; - охорона ресторану
Фінальна атестація 20		
Підпис директора		Коментар
Підпис наставника		Коментар
Підпис стажера		
Дата атестації		

Додаток В

План впровадження заходів щодо вдосконалення кадрового потенціалу ресторану «Білий берег»

Етап	Відповідальний				К-ть днів
	Директор	Наставник	Новий працівник	Бухгалтер	
Розробка положення про адаптацію персоналу	+	+			3
Розробка положення про оцінку персоналу	+	+			3
Розробка положення про наставництво	+	+			3
Затвердження положення про адаптацію персоналу	+				0,5
Затвердження положення про оцінку персоналу	+				0,5
Затвердження положення про наставництво	+				0,5
Розробка CASE – інтерв'ю для кожної посади	+	+			14
Розробка системи стимулювання наставництва				+	2
Розробка системи оплати стажування				+	2
Затвердження системи оплати стажування та наставництва	+			+	0,5
Розробка довідника для новачків	+	+			3
Розробка бланків оцінки кандидатів для кожної посади	+	+			2
Розробка програми адаптації для кожної посади	+	+			10
Друк довідників	+				2
Ознайомлення співробітників з Положенням про адаптацію персоналу, Положенням про оцінку персоналу, Положенням про наставництво	+				1
Розміщення вакансій, оцінка документів, анкет і формування портфеля резюме	+				5
Первинна співбесіда	+				2
Вторинна співбесіда, CASE – інтерв'ю	+				3
Оформлення нового співробітника на стажування	+			+	0,5
Наказ про призначення наставників	+				1
Етап орієнтації новачка	+	+	+		3
Етап підготовки		+	+		10
Етап функціонування		+	+		6
Фінальна атестація	+	+	+		1
Наказ про закінчення стажування та оформлення в штат на повну ставку	+			+	0,5
Разом					79
Разом при одночасній роботі начальника з управління персоналом та бухгалтера					74,5