

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»  
за освітньою програмою «Готельно-ресторанна справа»

на тему: **«Резерви підвищення ефективності використання персоналу  
ресторану «Vele Rosse»**

**Виконавець:**

Студент IV-го курсу факультету  
міжнародної економіки

Вигівський Віталій Вікторович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник:**

викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Єгупова Ірина Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Одеса 2020**

## АНОТАЦІЯ

Вигівський Віталій Вікторович, «Резерви підвищення ефективності використання персоналу ресторану «Vele Rosse»»  
кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності  
241 «Готельно – ресторанна справа»  
за освітньою програмою «Готельно – ресторанна справа»,  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса, 2020 рік

У роботі розглядаються науково-теоретичні основи організації надання послуг у сфері ресторанного бізнесу, визначені резерви, види та напрями підвищення ефективності використання персоналу, охарактеризовані сучасні підходи до організації навчання персоналу.

Проаналізовані основні показники виробничої діяльності ресторану «VELE ROSSE» і його персоналу. Представлені результати аналізу оцінки фінансового стану підприємства, ефективності використання персоналу та продуктивності праці.

За результатами аналізу запропонований комплекс заходів щодо поліпшення використання персоналу ресторану «VELE ROSSE» - Для впровадження заходів щодо ефективності використання персоналу було запропоновано комплекс заходів: формування корпоративної культури формування цілей ресторану, визначення KPI (ключових показників ефективності персоналу), застосування мобільного додатку «Helper Manager» в системі навчання персоналу.

**Ключові слова:** кваліфікація, аналіз, трудові ресурси, продуктивність праці, індивідуальне обслуговування, рентабельність, економічний ефект, організаційна структура, мобільний додаток.

## ANNOTATION

**Vyhivskiy Vitalii, «Reserves to increase the efficiency of the use of the staff of the restaurant "Vele Rosse" »**

qualifying work for obtaining a bachelor's degree in specialty  
241 " Hotel and restaurant business "  
for the educational program "Hotel and restaurant business",  
Odessa National Economic University, Odessa, 2020

The scientific-theoretical bases of the organization of rendering of services in the sphere of restaurant business are considered in the work, reserves, kinds and directions of increase of efficiency of use of the personnel are defined, modern approaches to the organization of training of the personnel are characterized.

The main indicators of production activity of the restaurant "VELE ROSSE" and its staff are analyzed. The results of the analysis of the estimated financial condition of the enterprise, the efficiency of personnel use and labor productivity are presented.

Based on the results of the analysis, a set of measures to improve the use of VELE ROSSE restaurant staff was proposed. »In the personnel training system: formation of corporate culture formation of restaurant goals, definition of KPI (key indicators of staff efficiency), application of the mobile application "Helper Manager" in the staff training system.

**Key words:** qualification, analysis, labor resources, labor productivity, individual service, profitability, economic effect, organizational structure, mobile application.

## ЗМІСТ

стор.

ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .</b>	
1.1. Склад, класифікація і структура персоналу підприємства.....	6
1.2. Методи оцінки ефективності використання персоналу підприємства.....	17
1.3. Фактори, резерви і шляхи підвищення ефективності використання персоналу ресторанного підприємства .....	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДУ І ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «VELE ROSSE».....</b>	
2.1. Характеристика ресторану «VELE ROSSE» і аналіз результатів його господарської діяльності .....	27
2.2. Дослідження складу, структури і руху персоналу ресторану «VELE ROSSE».....	33
2.3. Аналіз ефективності використання персоналу ресторана «Vele Rosse»..	42
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «VELE ROSSE ».....</b>	
3.1. Напрямки та шляхи поліпшення використання персоналу ресторана «VELE ROSSE».....	50
3.2. Рекомендації щодо впровадження мобільного додатку «Helper Manager в ресторані Vele Rosse».....	54
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	64
<b>Список використаних джерел</b> .....	67
Додатки	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Персонал є основним ресурсом підприємства, що складається з окремих працівників, об'єднаних певним чином і цілеспрямовано діючих для досягнення цілей підприємства і особистих цілей кожного працівника. Разом з тим, персонал здійснює всі дії, спрямовані на випуск продукції, виконання робіт, надання послуг. Він використовує матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси, технічні засоби, покликані збільшити виробничі можливості людей. Тому саме персонал є об'єктом управління виробничої системи.

Правильна мотивація співробітників і організація трудового процесу - запорука успішної роботи ресторану. Нехтування даними факторами знижує рівень обслуговування відвідувачів і збільшує ризик відтоку кадрів.

Власники ресторанів можуть зберегти цінних співробітників і підвищити їх продуктивність, скориставшись перевіреними і сучасними рішеннями. Перш ніж персонал приступає до роботи, його необхідно навчити, використовуючи відео і аудіо матеріали. В такому форматі працівники швидше освоюють інформацію.

Сучасні технології давно стали частиною багатьох індустрій і ресторанна не є винятком. Ринок рішень для ресторанів пропонує комплексні системи, що дозволяють швидко передавати замовлення кухарям. Це дозволяє значно заощадити час на роботу з гостями ресторану і підвищити продуктивність співробітників.

В даний час ефективність персоналу - одна з важливих проблем менеджменту будь-якого підприємства, зацікавленого в підвищенні фінансових показників своєї діяльності. Завдяки системі управління персоналом, відбувається поліпшення методів роботи з персоналом та впровадження досвіду як зарубіжних країн, так і вітчизняної науки. При сучасній нестабільній соціально-економічній ситуації в державі - це головний стратегічний ресурс будь-якої компанії в боротьбі з конкурентами і вирішальна умова успішного

функціонування будь-якого підприємств. Актуальність проблеми вдосконалення системи управління персоналом обумовлена розвитком інфраструктури ринку, зміною характеру виконуваних робіт і змісту праці. Це й обумовило актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи з дослідження ефективності персоналу в ресторані «Vele Rosse».

**Метою** нашого дослідження є розробка заходів щодо вдосконалення роботи персоналу в ресторані на основі аналізу складу та ефективності використання персоналу, шляхом розробки комплексного підходу та впровадженням мобільного додатку.

**Об'єктом** дослідження є організаційна структура ресторану «Vele Rosse».

**Предметом** дослідження є пошук шляхів підвищення ефективності використання персоналу в ресторані «Vele Rosse».

Для досягненні поставленої мети нами передбачається вирішення низки завдань:

- визначити склад, класифікацію і структуру персоналу підприємства;
- з'ясувати фактори, резерви і шляхи підвищення ефективності використання персоналу ресторанного підприємства;
- дослідити методи оцінки ефективності використання персоналу підприємства;
- здійснити аналіз стану та визначити перспективи розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні;
- охарактеризувати ресторан «VELE ROSSE» і проаналізувати результати його господарської діяльності;
- здійснити аналіз ефективності використання персоналу ресторану «VELE ROSSE»;
- дати рекомендації щодо використання мобільного додатку у системі навчання персоналу;
- розробити напрямки та шляхи поліпшення використання персоналу ресторана «Vele Rosse».

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні

документи, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, Міністерства фінансів України, підручники, навчальні посібники, монографії та інші періодичні видання відомих вітчизняних і зарубіжних вчених, а також Інтернет-сайти.

У кваліфікаційній роботі застосовувались такі методи дослідження як вивчення та аналіз літературних джерел, спостереження, вивчення діяльності персоналу, комбінація описового та порівняльного методів, дослідження інтернет-статистики, метод аналізу.

**Публікації.** За темою дослідження опубліковані тези доповіді: Впровадження мобільного додатку «Helper Manager» в систему навчання персоналу / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та вчених, 15 квітня 2020 р.: у 3-х томах. – Т. 3. – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2020. – 394-397с.

Мобільний додаток «Helper Manager HoReCa» був представлений 19 травня 2020 року на конкурсі «Startup battle 2020 ONEU» серед представників бізнесу.

## ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі нами:

1. Досліджені методичні основи оцінки підвищення ефективності використання персоналу підприємства та описані методи, а саме складом, класифікацією і структурою персоналу підприємства, розглянуто особливості професії в цілому. Було визначено, що принципи роботи з персоналом, та його набір повинні тісно пов'язані зі стратегією цілей підприємства, основною складовою якої є професійна підготовленість: його освітня підготовленість, досвіденість в сфері гостинності, навички комунікації та вміння працювати в команді, тобто управлінням персоналу підприємства - цілеспрямована діяльність керівництва підприємства і відповідних підрозділів, що включає розробку кадрової політики й управлінських рішень щодо керування людьми на підприємстві.

2. Визначені показники, які характеризують використання персоналу: трудомісткість як основний показник; чистий прибуток підприємства; стан трудової дисципліни та рівень плинності кадрів; кількість та питома вага працівників, якісна відповідність персоналу вимогам виробництва та зайнятим посадам;

3. Встановлено, що за характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на чотири категорії вони відображають систему управління персоналом та її організацією за різноманітних умов і можливостей.

4. Прийнято, що основним завданням менеджера, керівника повинні бути саме навчання та підготовка, а не пошук готових працівників.

5. Надано характеристику ресторану «Vele Rosse», проаналізовані сильні та слабкі сторони ресторану, його слогон, зовнішній вигляді проведений аналіз результатів його господарської діяльності. Визначено, що діяльність ресторану від реалізації послуг є прибутковою.

6. Визначено, що структура управління в ресторані Vele Rosse є лінійно-функціональною, штат персоналу в 2019 р налічував 32 особи. Найбільш

чисельною в ресторані «Vele Rosse» є працівники кухні їх частка 22%, переважна більшість працюючих – це молоді люди до 30 років, рівень кваліфікації персоналу не високий, майже 18,7% мають вищу освіту, а 50% - середню спеціальну.

Аналіз складу та структури персоналу ресторану за стажем роботи у закладі свідчить про високу плинність кадрів за останній рік. Це пояснюється тим, що в кінці 2018 до роботи призначено нового директора ресторану, який змінив більшу частину персоналу.

7. Проведений аналіз продуктивності праці показав, що в 2018 році вона зросла на 1,6%, але зменшилась на 4,3% 2019 році, при цьому зарплата зросла на 5,7% та 8,6% відповідно. Незначне зменшення продуктивності можна пояснити зміною директора. Для того, щоб продуктивність зросла, потрібно більше часу, особливо, якщо є новий персонал.

Фонд оплати праці в готелі збільшувався на протязі всього аналізованого періоду. Цей показник вплинув на віддачу від заробітної плати, що пояснюється збільшенням чисельності служби безпеки за ініціативою власника закладу.

8. Виявлені недоліки в роботі з персоналом, такі як висока плинність кадрів за останні роки, адже майже 20% від загальної чисельності мають стаж роботи у готелі менше 1 року, а переважна більшість (60%) - менше 4 років.

9. У третьому розділі випускної роботи для підвищення ефективності використання персоналу ресторану «Vele Rosse» нами запропоновані рекомендації в комплексі:

1. Формування корпоративної культури.
2. Формування цілей ресторану.
3. Застосування тренінгу «Team Building» - рекомендація, яка дозволить персоналу ресторану «Vele Rosse» вибудувати більш ефективні робочі зв'язки між різними ланками і навіть службами;
4. Впровадження системи «КРІ» (Ключові показники ефективності), що проводиться з метою оцінки ефективності роботи співробітників;



5. Запропоновано заключити договір про спільну діяльність зі студією декору, враховуючи, що ресторан «Vele Rosse» орієнтований на банкетні заходи. Це дозволить не збільшувати фонд оплати праці за рахунок збільшення чисельності персоналу. Впровадження цього заходу дозволить підвищити якість сервісу, оскільки в ресторані з'явиться можливість прикрашати зал до банкетного обслуговування за комерційними знижками.

10. Запропоновано поетапне впровадження мобільного додатку «Helper Manager», після чого адаптація нових працівників повинна проходити якісно і швидко. Інвестиції на придбання мобільного додатку складуть 6000 грн. Завдяки використанню цієї програми навчання для персоналу відбудеться зростання кваліфікації працівників ресторану, а також збільшення чистого прибутку ресторану на 135800 грн. В результаті прогнозований чистий прибуток ресторану «Vele Rosse» складе 1 487 800 грн.

### Список використаних джерел

1. Авдеев Е. В. Менеджмент персонала: Учеб. пособие. - М: Экономика, 2009. 489 с.
2. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 2010. 445 с..
3. Бойко Е.А., Шумилин П.Е. Бухгалтерская (финансовая) отчетность. Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. 506 с.
4. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. М.:ИНФРА-М, 2009. 339 с.
5. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. пособие. - М: Экономика, 2008. 547 с.
6. Вакуленко Т.Г., Фомина Л.Ф. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений. М.- СПб.: Издательский дом Герда, 2011. 489 с.
7. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 2008. 476 с.
8. Виханских О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник - М.: Гардарики, 2009. 599 с.
9. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика: Пер. с англ. - М.: Дело, 2007. 604 с.
10. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие. М.: Дело и Сервис, 2008. с. 678.
11. Єгупов Ю.А., Своробович Л.М., Єгупова І.М. Мотивація праці в контексті управління конкуренто-спроможністю м'ясопереробних підприємств //Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія // За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. – С.314-338.
12. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. – К.: Видавничий Дім “Юридична книга”, 2005. – 358 с.

13. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2006. – 408 с.
14. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2006. – 296 с.
15. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
18. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. с.478.
16. Кондраков Н.Л. Экономический анализ. Учебное пособие. М: ИНФРА-М, 2008. 530 с.
17. Крылов Э.И., Журавкова И.В. Экономический анализ: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2007. 501 с.
18. Лукичева Л.И. Разработка управленческих решений: Практикум. - М.: МИЭТ, 2009. 887 с.
19. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие. -М.: МИЭТ, 2008. 675 с.
20. Маренго А.К. Экономический анализ. М.: Бератор-Пресс, 2007. 309 с.
21. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации. - М.: ЗАО Бизнес-школа 31.Интел-Синтез», 2008. 634 с.
22. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: Дело, 2009. 665 с.
23. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2007. – 320 с.
24. Савельева В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
25. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации. – К.: КНТ, 2007. – 476 с.
26. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1. – С. 29-35.
31. Управление организацией. Под ред. А.Г.

- Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, Кибанова. М., 2009. 539 с.
27. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М., 2008. 639 с.
28. Экономика предприятия: Учебник / под ред. Швандара В.А. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2008. 448 с.
29. Дж. Вильсон, В. Цапелик. Обучение новых сотрудников. // Вопросы экономики.- 2010.- № 21. С. 102
30. Иванов А.Е. Правовое регулирование трудовых отношений. //Российский экономический журнал.-2010.- №3. С.189
31. Лайкерт Р., перевод Скобин Ю. Б., Скобин И. Ю. Обоснование функций менеджера по персоналу. // Маркетинг в России и за рубежом. 2009. №1. С.148
32. Мэйо Э., перевод Шмелева О. Г. Комплексный подход к оценке эффективности отбора кадров.// Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2010. №14. С. 187
33. Никитин С., Глазова Е. Проблема отбора сотрудников.// Правовед.- 2010.- №7. С.167
34. Фоллет М., Юлдашева О. У. Эффективная организация найма - с чего начать. // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2010. №1. С. 176
35. Феофанов И.Б. Методы подбора кадров: возрождаем традиции// Штат. 2010. №11. С. 135
36. Яковлев А.Н. Эффективная организация найма сотрудников// Кадровик. 2010. №6. С. 128
37. Єгупова І. М. Порівняльний аналіз розвитку ресторанного бізнесу в Україні / Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / За заг. ред. В.Г. Герасименко, О.Л.Михайлюк . — К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. — 332 с.
38. Хумарова Н.І. Методологічні засади державного розпорядження рекреаційно-туристичними ресурсами в Україні Економічні інновації:

- збірник наукових праць. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2017. – Вип. 64. – с. 314-319.
39. Хумарова Н.І. Голікова О.С. Розвиток туристичної галузі в контексті реалізації міжнародних проектів Економічні інновації: збірник наукових праць. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2015. - Випуск 60. – Т. 3.
40. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та вчених, 15 квітня 2020 р.: у 3-х томах. – Т. 1. – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2020. – 513 с.
41. Вигівський В. В. Впровадження мобільного додатку «Helper Manager» в систему навчання персоналу / Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та вчених, 15 квітня 2020 р.: у 3-х томах. – Т. 3. – Одеса: Одеський національний економічний університет, 2020. – 394-397с.