

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри к.е.н., доцент
_____ І. В. Давиденко
“ _____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою-професійною програмою «Економіка та організація готельно-
ресторанної справи» на тему:
«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ»

Виконавець:
студент факультету міжнародної економіки
Нгуен Чієу Лонг _____

Науковий керівник:
д. е. н. доцент кафедри туризму та готельно-
ресторанної справи
Лебедев Ігор Васильович _____

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1. Сутність управління персоналом в системі сучасного менеджменту	6
1.2. Основні напрями і методи управління персоналом у закладах ресторанного господарства	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «Il Mio Restirante»	23
2.1. Загальна характеристика об'єкта дослідження	23
2.2. Аналіз економічної діяльності	31
2.3. Аналіз стану управління персоналом	37
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ «IL MIO RESTIRANTE».....	44
3.1. Визначення чинників впливу на ефективність управління персоналом	44
3.2. Розробка і обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом.....	50
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена тим, що результативність роботи підприємства значною мірою залежать від кваліфікації, сумлінності та продуктивності праці персоналу. Це має особливе значення стосовно закладів ресторанного господарства, яке відіграє помітну роль в соціально-економічному розвитку сучасного суспільства.

Ресторанне господарство – вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організовуванням дозвілля або без нього [1]. Заклади ресторанного господарства відіграють важливу роль в задоволенні населення у харчуванні та відпочинку. Сюди приходять, щоб відзначити ювілей, важливу подію в житті, провести весільне торжество, ділову чи офіційну зустріч, просто відпочити в колі близьких людей. Радо зустріти, швидко і смачно нагодувати людей, створити їм сприятливі умови для гарного відпочинку — така задача працівників ресторанів.

Ринок ресторанних послуг у теперішній час характеризується певними негативними тенденціями через складне соціально-економічне становище в Україні. Деякі заклади усіма силами намагаються зберегти стабільність, але деякі вже закрилися. За статистичними даними, ємність готельно-ресторанного ринку у першому півріччі 2023 р. скоротилася на 9 % порівняно з аналогічним періодом 2022 р.

Зростання цін на продовольчі товари, енергоносії та комунальні послуги викликають необхідність підвищення цін на продукцію та послуги підприємств ресторанного господарства, що вкупі зі зниження платоспроможного попиту тягне за собою зменшення доходу. Найважливішим завданням закладів ресторанного господарства є забезпечення стабільної діяльності та недопущення втрати клієнтів. Це вимагає підвищувати якість продукції та послуг, у чому вирішальну роль відіграє персонал. Саме тому сучасна теорія і практика управління підприємством ставлять управління персоналом на одно з перших місць.

Мета дослідження: проаналізувати систему управління персоналом закладу ресторанного господарства «Il Mio Restirante» та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження:

1. Дослідити і узагальнити теоретичні та методичні основи управління персоналом в системі сучасного менеджменту.
2. Розглянути особливості управління персоналом в закладах ресторанного господарства.
3. Дати загальну характеристику ресторану «Il Mio Restirante».
4. Провести аналіз економічної діяльності підприємства.
5. Дослідити систему управління персоналом.
6. Визначити чинники впливу на ефективність управління персоналом.
7. Розробити і обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом в ресторані «Il Mio Restirante».

Предмет дослідження: науково-методичні засади та практичні підходи до управління персоналом в закладі ресторанного господарства.

Методи дослідження: сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання: аналіз і синтез, індукція та дедукція; методи економічного аналізу, у тому числі індексний; абсолютних, відносних та середніх величин; графічний і табличний (для ілюстрації динаміки явищ і процесів), групування, експертні методи: SWOT-аналіз, ранжирування, порівняння, а також комп'ютерні програми Microsoft Office.

Інформаційна база дослідження: нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, наукова література, періодичні видання, матеріали ресторану «Il Mio Restirante» за 2021-2023 роки. Використовувалися наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань діяльності закладів ресторанного господарства і управління персоналом.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи містить 78 сторінок, у тому числі 10 таблиць на 10 сторінках, 4 рисунки на 4 сторінках, список використаних джерел з 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність управління персоналом в системі сучасного менеджменту

Трудові ресурси є вирішальним фактором у сучасній економіці. Від кваліфікації і продуктивності праці персоналу залежать результати господарської діяльності, досягнення поставлених цілей, здатність підприємства вигравати в конкурентній боротьбі. Без кваліфікованого і свідомого працівника навіть найдосконаліше обладнання являє собою лише купу металу і пластика. Тому управління персоналом є найважливішим аспектом менеджменту.

Управління персоналом – це область знань і практичної діяльності, що спрямована на забезпечення організації персоналом, його розвиток і ефективне використання для досягнення визначених цілей [2, С. 73].

Питанням теорії та практики управління персоналом в громадському харчуванні присвячено чимало праць зарубіжних та вітчизняних вчених, до яких відносяться, у тому числі Е. В. Агамирова [3], М. П. Мальська [6], П. О. Подлепіна [7], Власова Н. О. [8], А. В. Кубенко [9], Г. Я. Круль [11], Шталь Т. В. [13] тощо.

Наукові розробки у цій сфері відрізняються широким спектром досліджень. Вони досліджували історичний розвиток закладів громадського харчування, визначили механізми удосконалення ресторанного бізнесу, провели аналіз конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках, розглянули основні варіанти та методи покращення й удосконалення управління персоналом на підприємствах громадського харчування.

Разом із тим, системне обґрунтування організаційно-структурних характеристик й елементів механізму управління підприємствами громадського харчування, комплексне удосконалення управління процесами виробництва, реалізації та обслуговування є дискусійними в теоретичному плані, недостатньо

розробленими і не доведеними до практичного застосування в ринкових умовах. Актуальність цих проблем обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Головна мета управління персоналом – забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток, впровадження гідної праці

Управління персоналом здійснюється за такими основними напрямками:

1. Забезпечення продуктивної зайнятості;
2. Створення безпечних і сприятливих умов праці;
3. Стимулювання трудової мотивації персоналу;
4. Удосконалення соціально-трудова відносин;
5. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
6. Розвиток трудового потенціалу [2 С. 90-96].

Важливу роль в розвитку бізнесу відіграють взаємодія керівництва з персоналом, що допомагає оптимізувати та удосконалити якість праці. Коли управління піклується про свій персонал, такі організації мають гарні показники праці, що, безумовно, допомагає прискорювати процес розвитку підприємства.

Управління персоналом має два важливі аспекти: організаційний та функціональний. До функціональних аспектів можна віднести таке:

- аналіз потреби підприємства в оновленні персоналу на базі діючого кадрового стану;
- відбір та оцінка набраного персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу та його підготовка;
- система просування кар'єрною ланкою;
- організація посадових обов'язків, визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- організація заробітної платні та соціальних послуг;
- заходи дисциплінарного впливу.

Управління персоналом здійснюється у трьох сферах (рис.1.1.), і це буде сприяти отриманню ефективних результатів діяльності штатного складу

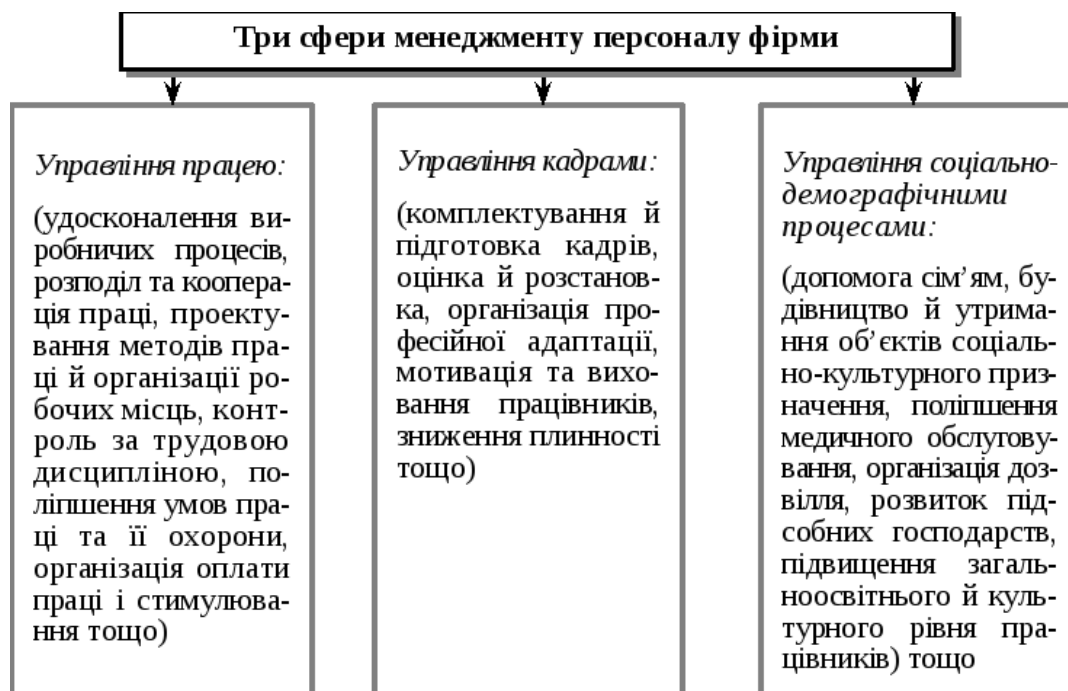


Рис. 1.1. Сфери менеджменту персоналу

(Джерело:: [3, С. 123])

Менеджмент персоналу має такі особливості:

- спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більше значення вирішенню проблем підприємства і поставлених за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов праці;
- надає послуги, що спрямовані на індивідуальне задоволення потреб працівників;
- зорієнтований на розвиток та удосконалення показників ефективності персоналу на підприємстві.

Беручи до уваги всі особливості визначення менеджменту персоналу, можна виділити головні його функції:

- організаційне планування – розподіл завдань для кожного штатного працівника, розробка методів управління і здобуття інформації щодо координації працівників підприємства.

- розпорядництво – вирішення питань, пов'язаних з визначенням необхідних стандартів для актуальних вакансій, відбір та набір працівників, що відповідають вимогам на конкретну посаду.
- контроль – моніторинг і оцінка виконання працівниками своїх обов'язків;
- регулювання – виправлення недоліків, отриманих в результаті відхилень від поставлених норм.

Основними методами управління персоналом на підприємстві вважаються такі:

- наявність програм для забезпечення рівних можливостей зайнятості персоналу;
- розробка плану та аналіз робочих процесів на підприємстві;
- планування використання трудових ресурсів організації;
- відбір і набір персоналу;
- розробка системи оплати праці, нарахування основної і додаткової заробітної плати працівників;
- підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- оцінка трудових можливостей працівника, тобто можливість підвищення в кар'єрній ланці, необхідність підняття кваліфікаційної відповідності працівника;
- ознайомлення працівників з технікою безпеки на підприємстві;
- поліпшення трудових відносин в колективі, збереження дисциплінарних норм на робочому місці.
- створення належних умов праці [4, С. 188].

Завдяки розвитку підприємств, на даному етапі розвитку кадрової роботи організацій з'явилася необхідність впровадження нових технологій для удосконалення управління персоналом на підприємствах. Такі технології отримали назву «Управління людськими ресурсами», що вплинуло на появу системи стратегічного менеджменту, а також на виділення окремої ланки управління, тобто появи вищих посадових осіб на підприємствах. Особливості управління персоналом, а також використання людських ресурсів можна побачити в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Зорієнтовано на потреби персоналу	Зорієнтовано на потреби самої організації в робочій силі
Розглядає діючий кадровий потенціал організації	Розглядає персонал з точки зору наявних робочих місць в організації
Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом	Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами
Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом	Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективної реалізації кадрової політики
Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації	Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом
Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал	Спрямована на довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці
Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках	Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів
Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу	Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників організації зробити її конкурентоспроможною

Джерело: [3, С. 202].

Лише за наявності таких умов можна досягти ефективності управлінням людськими ресурсами:

- стимулювання професійного просування кадрів, розробка плану індивідуального зросту по кар'єрній ланці;
- використання особливих систем ефективної організації роботи відділу кадрів, а також створення автономних робочих груп на підприємстві;

- система розподілу заробітної плати базується на принципах врахування особистого професійного вкладу, а також від рівня кваліфікаційної компетенції працівника підприємства;
- використання демократичних способів управління підприємством, тобто врахування участі працівників в розробці та прийнятті найважливіших рішень для розвитку підприємства;

Формування персоналу відбувається під впливом внутрішніх факторів, а також зовнішніх.

До внутрішніх факторів можна віднести такі:

- вид продукції чи послуг;
- організація виробництва, тобто надання певних послуг;
- технології виробництва, тобто створення певної продукції, за наданими вимогами підприємства.

До зовнішніх факторів відносять такі:

- демографічні процеси;
- юридичні норми, якими керується підприємство;
- моральні норми суспільства, для надання комфортних умов праці.

Також в діяльності підприємства можуть брати участь не лише постійні працівники підприємства, тобто його штатні ресурси, а й тимчасові кадри. Такі працівники можуть працювати на підприємстві лише за наявності тимчасового трудового контракту.

Всіх працівників організацій можна поділити на дві групи:

1. Персонал основної діяльності;
2. Персонал неосновної діяльності.

Необхідність в такому розподілі кадрів зумовлена тим, що розрахунок заробітної плати стає простішим для підприємства. Адже заробітна плата начисляється працівникам за трудові показники з вимірниками виробничої праці на підприємстві. Тому для визначення продуктивності праці, як правило, беруть чисельність тільки виробничого персоналу.

За характером функцій персоналу, можна виділити чотири категорії працівників на підприємстві:

1. Керівники
2. Спеціалісти
3. Службовці
4. Робітники [7, С. 18].

Тому управління персоналом відіграє важливу роль в діяльності організації, дозволяючи за рахунок трудових ресурсів підвищити ефективність роботи підприємства. Саме люди роблять роботу, подають ідеї і дозволяють підприємству існувати. Без людей не може бути організації, без кваліфікованих кадрів жодна організація не зможе досягти своїх цілей. Управління персоналом пов'язане з людьми, їх відносинами усередині підприємства (організації). Воно застосовується не тільки до сфер матеріального виробництва, а й до всіх видів зайнятості. Сьогодні основними чинниками конкурентоспроможності стали забезпеченість робочою силою, ступінь її мотивації, організаційні структури і форми роботи, що визначають ефективність використання.

Якщо на підприємстві працівники розглядаються як члени команди, постійно підвищують свою кваліфікацію, їх залучають до прийняття рішень, таке підприємство досягає значних успіхів у вирішенні завдань і може стати лідером ринку. На цих підприємствах діяльність спрямована на максимальне задоволення потреб усіх зацікавлених сторін: споживачів, постачальників, персоналу, власників, суспільства в цілому.

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливе значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність виробництва. Успіх роботи підприємства забезпечують його працівники. Саме тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з великого числа функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства.

Однією із основних цілей управління людськими ресурсами є виявлення у працівників найкращих рис. Хороших результатів можна досягнути, забезпечуючи персоналу задоволення від виконаної ним роботи, оплати та умов праці, у досягненні власних результатів та активність.

Дослідивши основні теоретичні аспекти управління персоналом, можна зробити висновок, що управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може підвищити ефективність виробництва (підприємства, організації тощо). Розглянувши основні теоретичні аспекти управління персоналом, проаналізуємо його особливості в закладах громадського харчування.

1.2. Основні напрями і методи управління персоналом у закладах ресторанного господарства

Управління персоналом закладу ресторанного господарства базується на певних принципах, основними з яких є:

- економічної ефективності;
- соціальної відповідальності роботодавців і працівників;
- соціального партнерства;
- законності і справедливості;
- економічної демократії, участі працівників в управлінні;
- науковості.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Метод управління – це сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт, координації його діяльності. Методи управління персоналом підрозділяються на три групи: адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи забезпечують підтримку організованості в роботі та дисципліни праці, опираються на адміністративну

підпорядкованість об'єкта суб'єкту на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми й акти — державні закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і обов'язкові для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування, статут підприємства;
- вказівки керівництва, накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів — це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод. Для адміністративного методу характерним є прямий вплив. Даний метод орієнтований на усвідомленні персоналу трудової дисципліни, почуття обов'язку, прагнення працівників працювати на даному підприємстві, а також застосування корпоративної культури. До системи адміністративних методів можна віднести:

- організаційно-стабілізуючі методи (укази, статuti, правила, державні стандарти тощо.). При визначенні їх складу і змісту повинні використовуватися наукові підходи до управління персоналом;

- методи організаційного впливу (регламентування, інструкції, організаційні схеми, нормування праці), що діють всередині організації;

1. Розподільчі методи (розпорядження) використовуються у процесі оперативного керівництва;

2. Дисциплінарні методи. Під даними методами розуміють застосування дисциплінарних стягнень. Зважене застосування позитивних та негативних стимулів, заснованих на традиціях, що склалися в колективі, поглядів самих працівників та керівників підприємства.

3. Адміністративні методи мотивації управління персоналом застосовується на підприємствах з авторитарним стилем управління.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і санкцій, за їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу і окремих працівників. Це — економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо. За допомогою економічних методів створюється стабільний механізм економічної заінтересованості персоналу в кінцевих результатах діяльності. Для економічних методів характерним є ефективний прямий вплив на економічні (матеріальні) інтереси як окремого працівника підприємства, так і всього колективу. За допомогою економічних методів управління здійснюється матеріальне стимулювання як колективу, так і окремих працівників. Економічні фактори діляться на дві групи:

- методи, які застосовують державні та місцеві органи управління (податкова, кредитно-фінансові системи країни загалом та окремих регіонів);
- методи, які застосовує підприємство по управлінню персоналом.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист.

До соціально-психологічних методів впливу на керовану підсистему слід віднести: моральне стимулювання, соціальне планування розвитку колективу, виховання працівників, соціальне регулювання діяльності, активізація і підтримування в колективі прогресивних інтересів, потреб, культури та ін. Характерним для цієї групи методів є те, що вони підтримують і розвивають у

працівників прагнення до самовираження шляхом визнання здібностей, заслуг, творчого підходу до праці та індивідуальної неповторності.

Соціально-психологічні методи пов'язані з соціальними відносинами у колективі, з моральними і психологічними проявами впливу на персонал. За допомогою даних методів керівники можуть визначити основні цінності своїх підлеглих, норми поведінки, створити соціально-психологічний клімат у колективі та застосовувати моральні стимули в організації.

До системи соціально-психологічних методів відносять:

1. Формування колективу з урахуванням типології та характеру особливості персоналу, створення нормального психологічного клімату, спокійної творчої атмосфери у колективі. Керівникам велику увагу необхідно приділяти таким типам особистості своїх підлеглих, як інтроверти та екстраверти. Даний принцип лежить у хорошому формуванні трудового колективу;

2. Задоволення культурних та духовних потреб підлеглих, тобто надання працівникам можливості у соціального спілкування.

3. Організація управління трудовим колективом включає в себе встановлення соціальних норм поведінки і соціальне стимулювання розвитку колективу. Усі працівники, які працюють на певному підприємстві, зобов'язані дотримуватися певних норм поведінки у встановленого порядку. Дотримання етичних норм поведінки сприяє кращому клімату серед працівників.

4. Методи стимулювання бувають різними, позитивними та негативними, але вони є тим прогресом росту підприємства. Розумні догани, стягнення, є досить неприємним стимулом для кращої роботи працівника, та як показує досвід така незаконна форма покарання дає належний мотиваційний ефект. Так само і з похвалою чи матеріальною надбавкою, премії, завжди були рішучим важелем для працівників у саморозвитку та досягненні кращих результатів;

5. Створення соціального пакету страхування для працівників. Безкоштовна медична допомога, соціальні пільги, безкоштовні туристичні путівки, матеріальне стимулювання працівників.

Слід зауважити, що актуальним також є питання саморозвитку персоналу, який дозволяє підприємству виділяти менше часу на його навчання, але керівництву підприємства необхідно контролювати цей розвиток направляти у бажані русла. Саморозвиток – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе як працівника, який включає самостійне вдосконалення своїх знань, умінь, особових і функціональних якостей, компетенції в цілому, що забезпечують ефективність професійної діяльності.

Усі зазначені вище поняття входять та складають таке поняття, як професійний розвиток. На даний час чіткого поняття навчання професійним розвитком персоналу ще не визначено, тому на основі узагальнення існуючих підходів було виведено зміст даного поняття: управління персоналу – це серія безперервних взаємопов'язаних дій, що забезпечують цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою підвищення адекватної якості робочої сили вимогам робочого місця, більш ефективного використання їх потенціалу та залучення факторів зацікавленості у праці.

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що управління та навчання персоналу виділяють як окрему функцію управління. Структура управління персоналу складається з наступних компонентів: планування і прогнозування управління персоналу; організація управління персоналу на підприємстві; мотивація персоналу до професійного розвитку; контроль за реалізацією управління професійного розвитку, контроль успішності та результативності навчання.

Організація як складова управлінського процесу означає створення певної структури, яка для досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей сприяє ефективній діяльності членів педагогічних колективів і забезпечує чітку взаємодію між ними та персоналом організації.

Завданням управління безперервним професійним розвитком на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня робітників до вимог робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників до структури робочих місць з врахуванням всього спектру вимог до працівників.

У даний час управління розвитком персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. В ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого — надати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись.

Отже, система розвитку персоналу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. Важливим напрямом управління персоналом на підприємстві є підготовка нових спеціалістів безпосередньо на робочому місці.

Управління персоналом базується на певних принципах, а саме: законності; системності; поєднання теорії та практики управління; соціального партнерства; соціальної справедливості і відповідальності роботодавців і працівників; демократизації управління; формування зворотних зв'язків.

Відзначимо, що в закладах ресторанного господарства особливо яскраво проявляється необхідність створення атмосфери конструктивної співпраці, при якій кожен член трудового колективу буде зацікавлений у реалізації своїх здібностей. Це дає не тільки відмінний результат, але і значно знижуватиме ступінь відторгнення стандартів якісного надання послуг під час проведення тренінгів або реалізації

програм навчання на робочих місцях. Створення такої атмосфери є найбільш складним завданням управління персоналом. Воно вирішується на основі розробки систем мотивації, об'єктивної оцінки результатів праці, вибору стилю управління, відповідного конкретній ситуації. Більше того, існує пряма залежність рівня зацікавленості топ-менеджменту в сприятливому робочому мікрокліматі з рівнем і якістю виробничо-реалізаційних процесів.

У свою чергу, управління персоналом і забезпечення нормальних умов праці базується на:

- соціально-психологічній діагностиці;
- аналізі та регулюванні групових і особистих взаємовідношень;
- управлінні виробничими і соціальними конфліктами, стресами;
- інформаційному забезпеченні системи кадрового управління;
- оцінці та підборі кандидатів на вакантні посади;
- аналізі кадрового потенціалу і потреби в персоналі;
- плануванні та контролі ділової кар'єри;
- професійній і соціально-психологічній адаптації працівників;
- управлінні трудовою мотивацією;
- правових основах трудових стосунків;
- психофізіології, ергономіці та естетиці праці.

Однією з якісних характеристик персоналу підприємства є його професійно-кваліфікаційний склад. Рівень кваліфікації таких категорій, як керівники, службовці і спеціалісти характеризується рівнем освіти та досвідом роботи на певних посадах. Відповідно до цього розрізняють спеціалістів:

- найвищої кваліфікації (це працівники, що мають наукові ступені та звання);
- вищої кваліфікації (це працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом);
- середньої кваліфікації (це працівники із середньою спеціальною освітою та певним досвідом роботи);

- практиків (це працівники, що обіймають певні посади, але не мають спеціальної освіти).

Суть процесу підбору персоналу полягає в тому, щоб з врахуванням вимог до кандидата на існуючу вакансію підшукати найбільш підходящих, кваліфікованих працівників для наступної їх оцінки і прийняття на роботу. Кадрова політика підбору кадрів полягає в визначенні принципів прийняття на роботу, кількості працівників, необхідних для якісного виконання заданих функцій, методології закріплення і професіонального розвитку персоналу. Якісний аспект процесу підбору полягає в тому, щоб знайти кандидатів, які мають необхідну для роботи кваліфікацію. Тут важливо дати повну характеристику наявних вільних міст. Керівництву організації слід завжди пам'ятати про те, що воно відповідає за правильний підбір людей, які б могли реалізувати стратегію фірми, а також за те, щоб співробітники добре себе почували на роботі і вона відповідала б їх здібностям і можливостям.

Справжньою революцією в розвитку управління підприємствами стала поява фахівців по роботі з персоналом, які мають спеціальну соціологічну та психологічну підготовку. Адже до цього кадрова робота була частиною роботи лінійних керівників, а також кадрових працівників та керівників, що займалися адміністраторською, контролюючою та обліковою діяльністю. Становлення кадрового менеджменту, що трансформує та інтегрує вже сформовані форми кадрової праці, тісно пов'язане з появою управління персоналом на підприємствах, як частини системи в розвитку сучасного менеджменту. Асиміляція ідей, щодо системного підходу, винайдення різноманітних моделей та методів організації як системи, не тільки функціонуючої, а й такої, що здібна до розвитку на основі нових підходів у кадровому, тобто штабному, менеджменті управління кадровими ресурсами, стало важливим етапом в встановленні менеджменту на підприємстві, як частини системи управлінської діяльності [8, С. 22-46].

Таблиця 1.2

Характеристика умов ефективності й особливих утруднень у рамках
економічного підходу

Умови ефективності	Особливі утруднення
Чітка задача для виконання	Складність адаптації до мінливих умов
Середовище досить стабільне	Неповоротка бюрократична надбудова (ієрархичність управлінської структури, що утрудняє прийняття креативних і самостійних рішень виконавцями при зміні ситуації)
Виробництво того самого продукту	Якщо інтереси працівників візьмуть верх над цілями організації, можливі небажані наслідки (оскільки мотивація персоналу зводиться винятково до зовнішнього стимулювання, то навіть незначних змін у схемі стимулювання досить для непередбачених наслідків)
Людина згодна бути деталлю машини і поводитися як заплановане	Дегуманізуючий вплив на працівників (використання обмежених можливостей персоналу може бути ефективним при низькокваліфікованій праці)

Джерело: [14, С. 256]

Використовуючи положення теорії мотивації А. Маслоу, як базу для відокремлення напрямків і змісту управлінської діяльності можна виділити відповідність діяльності по управлінню персоналом домінуючим потребам особистості (табл. 1.3).

Гуманістична парадигма, що розвивається в останній час, виходить з концепції управління людиною і з представлення про організацію як культурному феномені. Організаційна культура – цілісне представлення про цілі і цінності, властиві організації, специфічних принципах поведінки і способів реагування, стає одним з пояснювальних принципів. При цьому культура розглядається крізь призму відповідних еталонів розвитку, відбитих у системі знань, ідеології, цінностях, законах і повсякденних ритуалах, зовнішніх стосовно організації, соціальних спільнот.

Відповідно до гуманістичного підходу культура може розглядатися як процес створення реальності, що дозволяє людям бачити і розуміти події, дії, ситуації певним чином і додавати зміст і значення своєму власному поведінку. Здається, що все життя людини визначається писаними й особливо неписаними правилами.

Однак насправді звичайно правила є лише засобом, а основна дія розвертається лише в момент вибору: яке з правил застосовувати в даному випадку. Наше розуміння ситуації визначає те, який набір правил ми використовуємо.

Таблиця 1.3

Відповідність діяльності по управлінню персоналом домінуючим потребам особистості

Домінуюча потреба	Діяльність по управлінню персоналом
Самоактуалізація	Спонування службовців до максимального входження в процес праці і управління. Перетворення роботи в головний засіб самовираження службовців
Самоповага	Робота повинна знаходитися в зоні устремлінь працівника, забезпечуючи його автономію, відповідальність і розвиваючи самоідентичність
Соціальні потреби	Робота повинна дозволяти спілкуватися з колегами і відчувати потребу людям
Потреба в безпеці	Робота повинна дозволяти співробітникам відчувати свою захищеність, для чого необхідно здійснювати програми пенсійного і соціального страхування, підтримки при хворобі, гарантії зайнятості, перспективи кар'єри усередині організації, створювати безпечні умови праці
Фізіологічні потреби	Робота повинна забезпечувати можливість відновлення витраченої працівником енергії - заробітної плати й інших видів матеріальної винагороди повинно вистачати принаймні на відновлення працездатності

Джерело: [14, с. 77].

Висновки до розділу 1.

Розглянувши основні підходи, що сформувалися в теорії менеджменту можна зробити висновок, що управління персоналом відіграє важливу роль в діяльності організації, дозволяючи за рахунок трудових ресурсів підвищити ефективність підприємства. Управління персоналом – це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ «Il Mio Restirante»

2.1. Загальна характеристика об'єкта дослідження

Ресторан італійської кухні «Il Mio Restirante» створений і здійснює діяльність згідно з нормативно-правовими актами України [4, 5]. Це заклад відкритого типу, у меню – страви італійської, а також європейської та української кухні. Він розташований на другому поверсі комплексу «Простір» за адресою м. Одеса, вулиця Дм. Донського, будинок 59. Комплекс «Простір» знаходиться всередині скверу з фонтаном та екзотичними рослинами, є автостоянка на 30 місць. Всередині ресторан виглядає привабливо, стіни та стеля відблискують сучасними неоновими стрічками, тому в приміщенні дуже світло. Весь простір потопає в зелені, дзеркальні стіни, трельяжні декорації, фрески на стінах, барельєфи та статуї. Ресторан працює щоденно з 12 до 23 годин. Є простора зала та велика крита веранда, кухня і підсобні приміщення. Загальна кількість посадкових місць – 80.

Ресторан «Il Mio Restirante» є приватним підприємством. Ця організаційно-правова форма поширена серед дрібних і середніх підприємств.

Місія ресторану «Il Mio Restirante» визначає його суспільне значення так: «Ми працюємо для задоволення потреб людей в смачної їжі та відпочинку, гарного проведення часу». Місія підприємства – це виражене словесно, основне соціально значуще призначення організації в довгостроковому періоді, головна ціль її існування. Як правило, організація підкреслює саме соціальний характер свого призначення для суспільства. Це, по суті, девіз організації.

Для реалізації своєї місії організація визначає та реалізує напрямки і цілі своєї діяльності. Потім цілі ранжирують у порядку значимості та черговості, вибудовують певну ієрархію (дерево) цілей, і у подальшому коригують залежно від обставин.

Важливу роль у діяльності ресторану має корпоративна культура – сукупність формальних і неформальних відносин, принципів, норм та зразків поведінки, що

визначають зміст та модель діяльності співробітників. Найважливішим принципом ресторану «Il Mio Restirante» є проява максимуму уваги кожному гостю з тим, щоб його перебування було приємним, комфортним і розкішним. Люди ходять у ресторани, або замовляють доставку їжі на дім для того, щоб відпочити у комфортній для них обстановці в процесі вибору тієї чи іншої улюбленої страви. Таким чином основними принципами ресторану «Il Mio Restirante» є:

- якісний рівень обслуговування клієнтів;
- докладати зусилля для забезпечення задоволеності працею персоналу.

Послуги надаються рестораном згідно з загальноукраїнським Класифікатором продукції та послуг: Послуги з забезпечення харчуванням з повним ресторанним обслуговуванням [55.30.11] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Послуги ресторану за загальноукраїнським класифікатором

Код	Найменування
12200	Послуги громадського харчування
122101	Послуга харчування ресторану
122200	Послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів
122201	Виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі у складному виконанні та з додатковим оформленням на підприємствах громадського харчування
122300	Послуги з організації споживання та обслуговування
122303	Організація та обслуговування урочистостей, сімейних обідів і ритуальних заходів
122310	Бронювання місць у залі підприємств громадського харчування
122313	Організація раціонального комплексного харчування
122500	Послуги з організації дозвілля
122501	Послуги з організації музичного обслуговування
122600	Інформаційно-консультативні послуги
122700	Інші послуги громадського харчування
122705	Виклик таксі за замовленням споживача (відвідувача підприємства громадського харчування)

Джерело: [6, С. 235]

Персонал ресторану відстежує клієнтуру, визначаючи цільових споживачів, тобто групи людей зі схожими потребами щодо конкретного товару або послуги, достатніми ресурсами, а також готовністю і можливістю купувати. Ці групи, перш

за все, визначається тим, до якого соціального прошарку вони належать, і тим, які цінові та інші характеристики товарів їм подобаються.

Це різні групи людей: багато молодих, 20-30-літніх менеджерів, у яких є власний бізнес, вони приходять сюди як відпочити, так і замовити доставку, офісні працівники, які працюють у бізнес-центрах тощо. З середнім достатком, готові заплатити за якісне обслуговування, не бажають витрачати дорогоцінний час для приготування їжі вдома. Середня ціна за обід або вечерю 500-700 грн. на людину. Таким чином, в якості потенційних споживачів наданих рестораном послуг виступають:

Соціально-демографічний портрет аудиторії:

- Одесити (від 75%), в т.ч. туристи та гості міста (до 20%);
- Іноземці (до 5%).

Соціально - професійний статус:

- бізнесмен;
- керівник вищої ланки;
- керівник середньої ланки;
- підприємець;
- офісні працівники.

Вік:

- від 20 до 45 років.

Стать:

- 45% - чоловіки;
- 55% - жінки.

Освітній рівень:

- в основному - вищу освіту.

Щомісячний середньодушовий дохід на одну людину в сім'ї:

- від 400 \$.

Ресторан «Il Mio Restirante» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка передбачає, що на чолі кожного структурного підрозділу знаходиться

менеджер, якій здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками. Функціональні підрозділи здійснюють технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, надають допомогу лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських завдань (рис. 2.1).

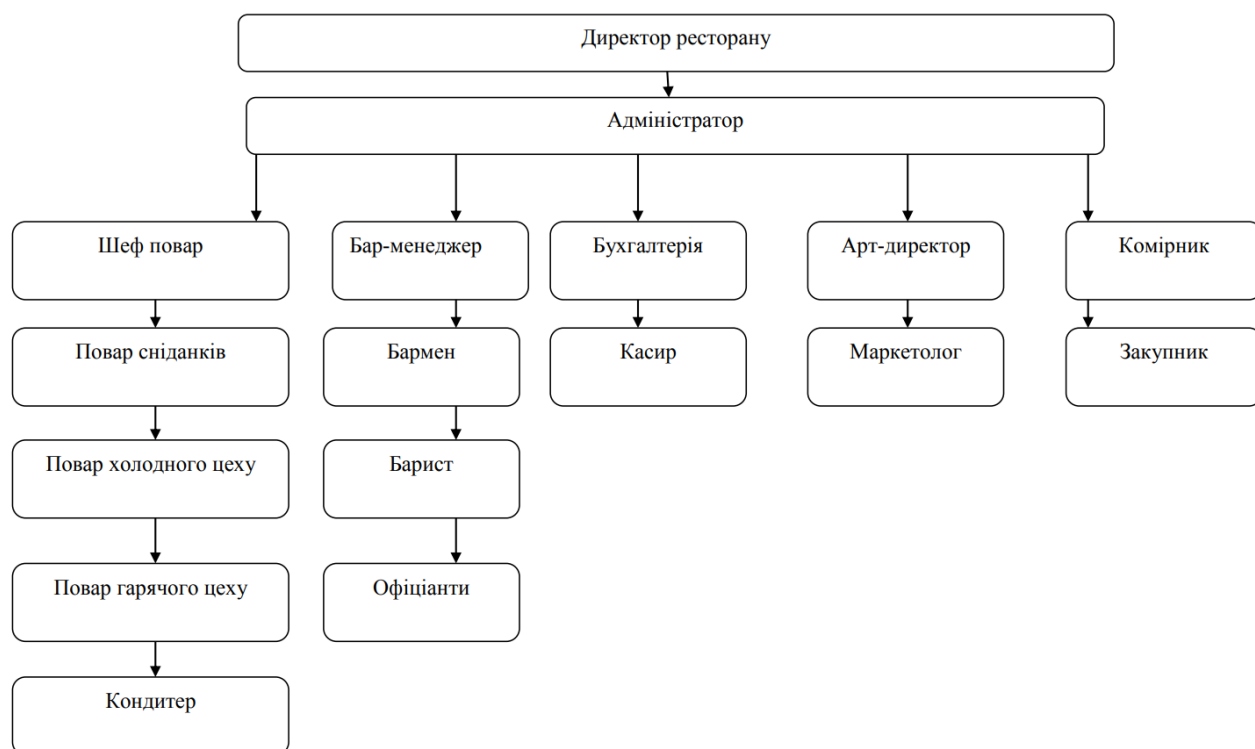


Рис. 2.1. Схема організаційної структури ресторану «Il Mio Restirante»

Джерело: розроблене автором за матеріалами підприємства

Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління в ресторані відображає лінійні зв'язки між рівнями управління. Одночасно, функціональні обов'язки розподілені між відповідними підрозділами. Для кожного підрозділу визначена чисельність працівників, що виконують ту чи іншу роботу, технологічні операції, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, обслуговуванням споживачів. Розрахунок чисельності працівників виробництва в підрозділах визначається за нормами часу (на одиницю готової продукції) [7, С. 87-121].

Директор здійснює організацію, планування, контроль і координацію діяльності ресторану, приймає рішення з найважливіших питань управління,

затверджує плани діяльності, видає накази і розпорядження, є головним розпорядником фінансових коштів, веде переговори і укладає договори, контролює і координує роботу усіх підрозділів, приймає та звільняє працівників.

Задля забезпечення високої рівень ефективності виробництва, сприяє впровадженню нової техніки і технології, прогресивних форм обслуговування й організації праці. Здійснює контроль над раціональним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, проводить оцінку якості обслуговування клієнтів. Укладає договори постачання товарів, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження і реалізації. Підписує фінансову і статистичну звітність про результати діяльності. Представляє інтереси ресторану та діє від його імені. Встановлює службові обов'язки працівників і вживає заходів щодо забезпечення їх виконання. Приймає рішення про призначення, переміщення та звільнення від займаних посад працівників ресторану, застосовує міри заохочення працівників, накладає стягнення на порушників виробничої та трудової дисципліни [8, С. 17].

Головний бухгалтер здійснює керівництво бухгалтерським обліком та звітністю, контроль за своєчасним і правильним оформленням бухгалтерської документації. Контролює складання економічно обґрунтованих калькуляцій собівартості продукції (товарів, робіт, послуг), розрахунків заробітної плати, нарахувань та перерахувань податків та зборів до бюджетів різних рівнів, платежів у банківські установи, раціональне та економне використання фінансових ресурсів. Контролює правильне відображення на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій та їх відповідність законодавству. Здійснює економічний аналіз фінансово-господарської діяльності за даними бухгалтерського обліку і звітності з метою виявлення та мобілізації внутрішньогосподарських резервів, усунення втрат і невиробничих витрат. Надає методичну допомогу працівникам підрозділів та служб з питань бухгалтерського обліку, контролю, звітності й економічного аналізу.

Адміністратор здійснює контроль за раціональним оформленням залу, барних стійок, вітрин, і т. д. Здійснює перевірку виписаних рахунків. Вживає заходів до запобігання та врегулювання конфліктних ситуацій. Розглядає претензії, пов'язані з незадовільним обслуговуванням відвідувачів і проводить відповідні організаційно-технічні заходи. Контролює дотримання працівниками організації трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії та гігієни. Інформує керівництво організації про наявні недоліки в обслуговуванні відвідувачів, вживає заходів до їх ліквідації. Складає графік роботи офіціантів, операторів. Виконує окремі службові доручення директора. Забезпечує ефективне і культурне обслуговування відвідувачів ресторану, створенню для них комфортних умов. Зустрічає і приймає гостей. Управляє увагою клієнта в початковий момент знаходження в ресторані і далі при необхідності. Контролює поточну ситуацію по заповненню посадочних місць. Консультує відвідувачів з питань надання послуг, забезпечує їх ознайомлення з асортиментом наявних страв і напоїв. Здійснює контроль за раціональним оформленням залу, барних стійок, вітрин і т. д. Контролює чистоту і порядок у залі.

Оператор здійснює прийом замовлень від клієнтів ресторану по телефону та мережі Інтернет, консультування клієнтів про особливості страв та напоїв, запропонованих розважальних програм.

Завідувач господарством забезпечує господарське обслуговування і належний стан відповідно до правил і норм виробничої санітарії та протипожежного захисту будівель і приміщень ресторану, а також контроль за справністю обладнання (ліфту, освітлення, систем опалення, вентиляції та ін.) Бере участь у розробці планів поточних та капітальних ремонтів основних фондів (будівлі, систем електро- і водопостачання, опалення, вентиляції та інших споруд), складанні кошторисів господарських витрат. Організовує проведення ремонту приміщень, здійснює контроль за якістю виконання ремонтних робіт. Забезпечує меблями, господарським інвентарем, засобами механізації інженерної та управлінської праці, здійснює нагляд за їх збереженням і проведенням своєчасного ремонту. Контролює

раціональне витрачання матеріалів та коштів, що виділяються для господарських цілей. Організовує зберігання, забезпечує збереження інвентарю та іншого майна підприємства відповідно до своїх функціональних обов'язків, веде облік та складає звіти про збереження та стан інвентарю та іншого майна. Здійснює інвентаризацію, списання малоцінних та швидкозношуваних предметів.

Шеф-кухар здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю підрозділу підприємства громадського харчування. Спрямовує діяльність трудового колективу на забезпечення ритмічного випуску продукції власного виробництва необхідного асортименту та якості у відповідності з виробничим завданням. Складає заявки на необхідні продовольчі товари та сировину, забезпечує їх своєчасне отримання зі складу, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження в реалізацію. Складає меню. Здійснює постійний контроль за технологією приготування їжі, нормами закладки сировини та дотриманням працівниками санітарних вимог і правил особистої гігієни. Складає графік виходу кухарів роботу. Організовує облік, складання і своєчасне подання звітності про виробничу діяльність, впровадження передових прийомів та методів праці. Контролює правильну експлуатацію устаткування та інших основних засобів. Контролює дотримання працівниками правил і норм охорони праці та техніки безпеки, санітарних вимог і правил особистої гігієни, виробничої та трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку. Проводить роботу з підвищення кваліфікації працівників.

Кухари забезпечують підготовку робочих місць до початку робочого дня. Готують основну продукцію, що входить в меню, строго дотримуючись технологічного процесу згідно встановленим рецептам. Дотримуються правил товарного сусідства і ротації продуктів, контролюють терміни реалізації продуктів. Відпускають готові страви суворо по чеках. Підтримують чистоту і порядок на кухні і на своєму робочому місці відповідно до вимог СЕС. Своєчасно інформують адміністрацію про необхідність закупівель товарів, про несправності інвентарю, сантехніки.

Піццайолла виконує заклази з приготування піци.

Охоронець здійснює пропуск клієнтів у ресторан і вирішують питання, що виникають у випадку некоректної поведінки клієнтів.

Мийник посуду виконує мийку столового посуду із застосуванням миючих засобів протягом усього робочого дня, очищення тарілок і склянок від харчових відходів, доставку чистого посуду на роздавальні столи, утримання в чистоті та дотримання правил експлуатації посудомийної машини.

Прибиральник проводить прибирання приміщень ресторану, витирає пил, підмітає і миє підлоги, сходи, вікна, стіни, плінтуса, стелі в приміщеннях ресторану, розставляє урни для сміття, своєчасно очищає і дезінфікує їх; прибирає та дезінфікує туалети та інші місця загального користування.

Ресторан «Il Mio Restirante» спеціалізується на приготуванні страв італійської, а також європейської та української кухні. В меню можна знайти класичні і домашні страви італійської кухні, а також авторські новації від шеф-кухаря. Висока якість приготованих зі свіжих продуктів страв гарантовано не тільки високим професіоналізмом кухарів, а й чітким дотриманням відпрацьованої технології, що спирається на сучасне кухонне обладнання. Меню ресторану відрізняється великою кількістю спеціальних пропозицій. Так, у меню ресторану – 15 видів піци.

У ресторані «Il Mio Restirante» використовують таку техніку:

- теплове обладнання (плита, смаження поверхня, піч для піци, котли харчоварильні, фритюрниці, шафи жарочні, мікрохвильові печі, гриль, кип'ятильники, водонагрівачі);
- електромеханічне устаткування (м'ясорубка, міксер, куттер);
- барне обладнання (соковижималка, блендер, міксер, кавоварки, кавомолки, льодогенератори);
- холодильне обладнання (шафи холодильні, столи для піци, шафи шокової заморозки, ларі морозильні, винні шафи, холодильні камери);
- посудомийне обладнання.

Основна умова ефективного управління ресторанним бізнесом сьогодні – це постійний контроль і облік на всіх етапах технологічного ланцюжка. Сучасні інформаційні технології пропонують рішення, які допомагають ефективно організувати бізнес і майстерно керувати ним. Поліпшити якість і швидкість обслуговування відвідувачів, здійснити повний контроль над діяльністю всіх підрозділів, значно зменшити ризик зловживань – ці можливості дає інформаційна система управління рестораном. Використовується касова система R-Keerger – сучасна повнофункціональна комп'ютерна система для організації високотехнологічного касового обслуговування для підприємств сфери обслуговування.

2.2. Аналіз економічної діяльності

Аналіз економічної діяльності ресторану «Il Mio Restirante» проведено на основі фінансової звітності, що дало змогу оцінити ефективність та результативність, фінансову стійкість. Основні показники економічної діяльності ресторану «Il Mio Restirante» за 2021 – 2023 роки представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз основних показників економічної діяльності ресторану «Il Mio Restirante» за 2021 – 2023 роки

	Показники	2021	2022	2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	45687621.8	47789252.4	49222929.9
2	Відхилення (+;-) від попереднього року	x	2101630.6	1433677.6
3	Індекс чистого доходу від реалізації продукції, %	x	104.6	103.2
4	Собівартість продукції, тис. грн.	42352425.4	46587667.9	51246434.7
5	Відхилення (+;-) від попереднього року	x	4235242.5	4658766.8
6	Індекс собівартості продукції	x	110.0	110.0
7	Валовий прибуток (+), збиток(-), тис. грн.	3335196.4	3488615.4	3593273.9
8	Відхилення (+;-) від попереднього року	x	258077.5	104658.5
9	Індекс валового прибутку, %	x	104.6	103.0
10	Рсв, %	7.9	7.5	7.0
11	Рентабельність реалізації (Рр), %	7.3	7.3	7.3

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ресторану «Il Mio Restirante»

Аналіз основних показників економічної діяльності ресторану «Il Mio Restirante» (табл. 2.2) свідчить про досить стабільний фінансовий стан, незважаючи на певні кризові явища в економіці країни, пов'язані з епідемією COVID-19 та військовими діями на території України. Як видно з наведених даних, чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг збільшився на 2101630.6 тис. грн. (4,6 %) у 2022 р. і на 1433678 грн. (3,2 %) у 2023 р.

Чистий дохід у закладах ресторанного господарства формується переважно за рахунок валового доходу – загальної суми доходу платника податку від усіх видів діяльності, отриманої за звітний період у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах як на території України, так і за її межами. Дохід від реалізації продуктів і окремих послуг є переважаючим у ресторанному бізнесі, інші джерела отримання доходу, якщо вони є, відіграють допоміжну роль.

Чистий дохід ($D_{\text{ч}}$) – це дохід від реалізації після сплати ПДВ, акцизного збору та інших обов'язкових податків і зборів з обороту розраховується за формулою:

$$D_{\text{ч}} = D_{\text{р}} - \text{ПДВ} - \text{АЗ} - \text{Пі} \quad (2.1)$$

де ($D_{\text{ч}}$) - чистий дохід

$D_{\text{р}}$ – дохід від реалізації;

ПДВ – податок на додану вартість;

АЗ - акцизний збір;

Пі - інші обов'язкові податки і збори з обороту.

Усі джерела формування доходу підприємства будь-якої сфери діяльності зводяться в дві групи: дохід від звичайної діяльності і дохід від надзвичайних подій. Звичайна діяльність охоплює операційну і фінансову діяльність. В операційній діяльності виділяється основна та інша операційна діяльність. Заклади ресторанного господарства зазвичай отримують дохід від основної операційної діяльності.

Визначення собівартості продукції потрібне для вирішення низки економічних завдань: обґрунтування цін на товари і послуги, аналізу витрат на виробництво тощо. До собівартості продукції (товарів і послуг) у ресторанному господарстві включаються:

- прямі матеріальні витрати;
- прямі витрати на оплату праці;
- інші прямі витрати;
- змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати.

Змінні витрати, що включаються у собівартість товарів і послуг – це витрати на сировину, паливо, електроенергію, зарплата робітникам та інше.

Постійні витрати – це витрати, обсяг яких не залежить від зміни обсягу діяльності, які фірма повинна сплачувати навіть тоді, коли вона нічого не реалізує. До них належать грошові витрати на оренду й утримання приміщень і обладнання, почасова оплата праці основних робітників, утримання апарату управління фірми, оплата податків, відсотків за кредитом, страхових внесків, накладних та адміністративних витрат тощо. Постійні витрати на одиницю продукції змінюються обернено пропорційно до зміни обсягу виробництва. Таким чином, фірма має дбати про зменшення постійних витрат.

Собівартість продукції збільшилася у 2022 р. на 4235242.5 тис. грн. (10,1 %) і на 4658767 тис. грн. (10 %) (табл. 2.2).

Важливим показником ефективності економічної діяльності є прибуток – джерело розвитку підприємства і економіки у цілому, наповнення державного і місцевих бюджетів, задоволення соціальних потреб. Прибуток є метою і результатом економічної діяльності підприємства.

Валовий прибуток (Π_v), тобто прибуток, що підлягає оподатковуванню, визначається як різниця між чистим доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг):

$$\Pi_v = D_{\text{ч}} - C_{\text{рп}} \quad (2.2)$$

де Π_v - валовий прибуток

$D_{\text{ч}}$ - чистий дохід;

$C_{\text{рп}}$ – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

Чистий прибуток утворюється після сплати податку на прибуток та інших обов'язкових платежів залишається у повному розпорядженні підприємства, яке самостійно визначає напрями його використання. Як видно з даних, наведених у табл. 2.2, валовий прибуток збільшився на 258077.5 тис. грн. (4,6 %) у 2022 р. і на 104658.4 тис. грн. (3 %) у 2023 р.

Прибуток є синтетичною категорією, в якій відображаються доходи, витрати, податки й ефективність використання ресурсів. Економічна сутність прибутку чітко проявляється в її функціях, які полягають у тому, що прибуток:

- 1) узагальнює результати господарсько-фінансової діяльності і є вимірником ефективності використання усіх видів ресурсів;
- 2) забезпечує формування доходної частини бюджету підприємства, регіону і країни;
- 3) є джерелом винагороди власників капіталу, інвестованого в діяльність підприємства, і преміювання працівників;
- 4) виступає внутрішнім джерелом інвестування розвитку діяльності підприємств;
- 5) створює привабливість і надійність для внутрішніх і зовнішніх інвесторів (кредиторів).

Однак сума прибутку не характеризує повною мірою рівень ефективності діяльності підприємства і ефективності використання ресурсів. Тому для оцінювання ефективності економічної діяльності підприємства і використання його ресурсів використовуються відносні показники рентабельності. Існують різні показники рентабельності, для аналізу економічної діяльності закладів ресторанного господарства найбільш значимим є показник рентабельність собівартості реалізованої продукції, яка розраховується як відношення валового прибутку до собівартості і характеризує прибутковість основної діяльності:

$\Pi_{\text{в}}$

$$P_{\pi} = \frac{\Pi_{\text{в}}}{C_{\text{рп}}} \times 100 \quad (2.3)$$

де P_{π} - рентабельність продукції;

$\Pi_{\text{в}}$ - валовий прибуток;

$C_{\text{рп}}$ – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

Рентабельність собівартості реалізованої продукції на досліджуваному підприємстві у цей період коливалася і зменшилася з 7,9 % у 2021 р. до 7,5 % у 2022 р., і до 7 % у 2023 р.

Важливий показник для оцінки економічного стану організації – рентабельність реалізації (Return on Sales, ROS), яка відображає фінансову результативність діяльності, показуючи, скільки гривень прибутку припадає на одну гривню чистого доходу від реалізації продукції:

$$P_{\text{р}} = \frac{\Pi_{\text{в}}}{D_{\text{ч}}} \times 100 \quad (2.4)$$

де $\Pi_{\text{в}}$ - валовий прибуток;

$D_{\text{ч}}$ - чистий дохід від реалізації продукції.

Як видно з даних, наведених у табл. 2.2, рентабельність реалізації ресторану «Il Mio Restirante» у досліджуваній період була на рівні 7,3 %.

Рентабельність реалізації підтримувалася, в першу чергу, за рахунок скорочення частини тих активів, що використовувалися неефективно, а саме непотрібних запасів і т. д. Це сприяло зростанню оборотності активів. Тобто менеджери компанії переглянули постачальницько-збутову політику і зробили правильні висновки, що дозволило компанії підтримувати доходи. При цьому зменшення витрат і підвищення об'ємів продажів дозволило отримати більший чистий прибуток і підвищити рентабельність продажів. Отже це говорить про ефективну цінову і маркетингову політику ресторану «Il Mio Restirante».

Ресторан «Il Mio Restirante» згідно зі своєю місією позиціонує себе як демократичний ресторан Quick&casual. Це передбачає встановлення помірних цін на пропоновану продукцію, а також відмова від використання напівфабрикатів і заморожених продуктів, традиційних для дешевого сегменту ринку фаст-фудів [6,

С. 131]. Оскільки цільова аудиторія компанії – персонал офісів (25-60 років), пік відвідуваності ресторану доводиться на обідній час тоді як вранці і увечері він менш заповнений. Що стосується сніданків, то ресторан не раз намагався вводити спеціальні уранішні пропозиції, але поки що без особливих результатів: дуже сильна звичка українців снідати удома. Зростаюче прагнення до здорового живлення відбилося в розширенні асортименту салатів на не майонезній основі. Зростання доходів споживачів привело до появи в основному меню ресторану «Il Mio Restirante» дорожчих добавок до страв.

Окрім періодичних змін в асортименті, ресторан «Il Mio Restirante» прагне до того, щоб у нього була своя родзинка: здійснюються зміни в оформленні ресторану, наприклад розміщувати картини і фотографії на стінах, а також меню-борди і покажчики в залі. Що стосується меню, в ній є обов'язкові позиції і є змінні – ті, які можуть бути введені відповідно до смаків клієнтів.

«Il Mio Restirante» це ресторан, де переважає італійська кухня, яка також адаптована до смаків українців. «Il Mio Restirante» використовує накопичувальні знижки, що заохочує приходити частіше. Менеджерами компанії створений спеціальний «клуб егоїстів», членом якого стає кожний, хто відвідує ресторан при замовленні страв на 10 Ego (це власна умовна одиниця) [8, С. 55-56].

При кожному візиті в ресторан сума покупки власника картки накопичується на його рахунку в Ego з наступного дня. Вартість 1 Ego = 20 грн. Чим більше Ego на рахунку, тим більшу знижку отримує клієнт в ресторані: 5% - після заповнення анкети; 7% - після накопичення 100 Ego; 10% - після накопичення 300 Ego.

Не можна залишити без уваги, що «Il Mio Restirante» – це насамперед місце відпочинку і зустрічі з друзями в обідню перерву чи за вечерею.

Проаналізувавши структуру і склад капіталу можна зробити висновок, що «Il Mio Restirante» цілком незалежний ресторан від зовнішніх джерел фінансування і обходиться власними коштами, що характеризує його як сильного конкурента, який здатний вижити в скрутну хвилину.

2.3. Аналіз системи управління персоналом

Головний потенціал підприємства полягає у кадрах. Які б прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови не існували, без добре підготовленого персоналу високої ефективності добитися неможливо. Ефективність управління персоналом, найповніша реалізація поставлених цілей великою мірою залежить від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, пізнання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми [9, С. 45]. Ефективність господарювання будь-якого підприємства залежить не лише від додержання правильних принципів організації виробництва, а й від знань, умінь, компетентності його працівників, їхньої кваліфікації, спроможності вирішувати нестандартні завдання, дисципліни, існуючої системи мотивації тощо.

Мета та основні напрямки та особливості управління персоналом в закладах ресторанного господарства викладено у розділі 1. Аналіз стану управління персоналом ми здійснювали в аспекті виконання конкретних завдань, а саме:

- забезпечення потреби підприємства у робочій силі у необхідних обсягах та необхідної кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу працівника та виробничого колективу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії та співпраці;
- закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умову окупності коштів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування тощо;
- узгодження виробничого та соціальних завдань (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Персонал підприємства — це сукупність фізичних осіб, які знаходяться з підприємством як з юридичною особою у відносинах, регульованих КЗпП України та іншими правовими актами про трудову діяльність і наймання за основною діяльністю або за сумісництвом. Людські ресурси є головним ресурсом будь-якого підприємства, від кваліфікації і продуктивності праці яких залежать багато в чому результати господарської діяльності, досягнення поставлених цілей, здатність підприємства вигравати в конкурентній боротьбі.

Персонал підприємства характеризується кількісними, якісними і структурними показниками. Ці характеристики відображаються у штатному розписі, що є документом організаційно-розпорядчого характеру, в якому підприємство фіксує про себе наступну інформацію:

- структура підприємства – перелік структурних одиниць;
- штат підприємства: перелік посад, які формують підрозділи підприємства і кількість штатних одиниць, передбачених для кожної посади;
- посадові оклади: для кожної посади встановлено посадовий оклад, який зафіксований в штатному розписі;
- загальну чисельність персоналу на підприємстві та загальний місячний фонд оплати праці (табл. 2.3).

У ресторані «Il Mio Restirante» працюють переважно кваліфіковані працівники, які мають відповідну освіту і досвід роботи. Права та обов'язки працівників прописані у посадових інструкціях, правилах внутрішнього розпорядку, колективному договорі.

Таблиця 2.3

Штатний розпис ресторану «Il Mio Restirante» у 2021- 2023 роках

№ з/п	Назва посади (професії)	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад (тарифна ставка), грн.	Фонд заробітної плати на місяць, грн.
1	Директор	1	28000	28000
2	Адміністратор	2	25000	50000
3	Гол бухгалтер	1	20000	20000
4	бухгалтер	1	15000	15000
5	Касир	1	15000	15000
6	Шеф-кухар	1	20000	20000
7	Кухар	5	18000	90000
8	Пекар-кондитер	2	18000	36000
9	Мангальник	2	15000	30000
10	Бармен	2	15000	30000
11	Офіціант	7	12000	84000
12	Диск-жокей	2	12000	24000
13	Кухонний робітник	2	10000	20000
14	Посудомийка	5	10000	50000
15	Прибиральниця	4	10000	40000
16	Охорона	4	15000	60000
	Усього:	42	X	612000

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Таблиця 2.4

Структура персоналу ресторану «Il Mio Restirante» на 1.01. 2023 року

Категорії	Чисельність (осіб)	частка, %
Керівники	5	12
Службовці	2	5
Робітники	35	83
Усього	42	100

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Загальна чисельність і структура персоналу ресторану у досліджуваний період не змінювалася, що є показником стабільності підприємства.

Таблиця 2.5

Стан оплати та продуктивності праці в ресторані «Il Mio Restirante»

	Показники	2021	2022	2023
1	Чисельність працівників, осіб	42	42	42
2	Середня зарплата, тис. грн.	13.1	14.2	15.3
3	Відхилення (+;-) від попереднього року	x	1.1	1.1
4	Індекс середньої зарплати, %	x	108.4	107.7
5	Фонд оплати праці, тис. грн.	5927289	6282927	7728000
6	Відхилення (+;-) від попереднього року	x	355637	1445073
7	Індекс фонду оплати праці, %	x	106.0	123.0
8	Співвідношення ФОП і чистого доходу від реалізації продукції, %	13.0	13.1	15.7
9	Продуктивність праці, тис. грн./чол.-рік	1087801	1137839.3	1171974.5
10	Відхилення (+;-) від попереднього року	x	50038.8	34135.2
11	Індекс продуктивності праці до попереднього року, %	x	104.6	114.7
12	Коефіцієнт співвідношення індексів середньої зарплати і продуктивності праці, %	x	103.6	93.9

Джерело: розроблено автором за матеріалами підприємства

Як видно з даних, наведених у табл. 2.3, середня зарплата мала позитивну динаміку: у 2021 р. підвищилася на 3,1 %, у 2022 р. – на 14,2 %, у 2023 р. – на 15,3 % і була вищою, ніж у середньому у сфері обслуговування в Одеської області. Фонд оплати праці збільшився на 6 % у 2022 р. і на 23 % у 2023 р.

Продуктивність праці - це показник ефективності (результативності) трудової діяльності працівників, який розраховується за формулою:

$$ПП_{вар} = \frac{Д_ч}{Ч_{cob}} \quad (2.4)$$

де $ПП_{вар}$ - продуктивність праці у вартісному вираженні;

$Д_ч$ – чистий дохід від реалізації турпродукту (товарів, робіт, послуг);

$Ч_{cob}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Як видно з даних, наведених у табл. 2.3, продуктивність праці мала позитивну динаміку і збільшилася у 2023-2023 роках на 4,6 % і 14,7 % відповідно.

Таким чином, на підприємстві сформувалася досить ефективна система управління персоналом, що замінює стару систему управління кадрами й визнає необхідність капіталовкладень в їх формування і розвиток, виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою у працездатному стані і, навіть, створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, для майбутнього її розвитку.

Основу концепції управління персоналом підприємства складають розробка принципів, напрямків та методів управління, робота з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства, впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці, розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій. Така кадрова політика підприємства дозволяє забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, створення належних умов праці, раціональний підбір та наймання персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконуваної роботи та її результатів.. Великого значення набуває в цей час правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Особливої уваги й відповідальності вимагає від керівництва підприємства регулювання трудових відносин стосовно вироблення правил оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури.

Управління персоналом в ресторані «Il Mio Restirante» включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного блоку відносять:

формування персоналу — це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

стабілізація персоналу — це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний блок пов'язаний із:

використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі [7, С. 129]. Їх права та обов'язки прописані у посадових інструкціях.

До показників статичної оцінки ефективності системи управління персоналом належать: структура керуючої системи, ступінь централізації функцій менеджменту, діапазони управління, чисельність працівників виробничого персоналу, що приходить на одного працівника менеджменту, частка витрат на управління в структурі собівартості продукції та ін. Оскільки нормативної бази для розрахунку цих показників недостатньо, то їх можна розраховувати як коефіцієнти для порівняння з ідентичними показниками минулого періоду або з показниками аналогічних організацій. Важливим доповненням оцінки є показники, що характеризують ефективність витрат, пов'язаних із функціонуванням організаційної структури.

Потрібно обмовитися, що персонал ресторану це молоді люди в віці 18-23 роки, для них це спосіб підробітку, це перша робота, що дозволяє отримати досвід роботи з клієнтом. Це основні працівники офіціанти та кухарі, і заробітна плата варіює від 16000 до 18000 грн. В ресторані «Il Mio Restirante» щомісяця проводиться змагання, що визначає кращого повара по кількості замовлень, якому нараховується премія в розмірі 10 % ставки. Заробітна плата завжди виплачуються своєчасно.

Необхідно зазначити, що навчання, як і випробний термін триває три дні. Існують курси підвищення кваліфікації, куди направляються кухарі, що дозволяє весь час бути в курсі останніх тенденцій [14, С. 212].

Висновки до розділу 2.

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що, незважаючи на складну соціально-економічну ситуацію в країні, ресторан «Il Mio Restirante» у 2021-2023 мав у цілому позитивні результати економічної діяльності, працював рентабельно і має перспективу для подальшого розвитку. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг збільшився на 2101630.6 тис. грн. (4,6 %) у 2022 р. і на 1433678 грн. (3,2 %) у 2023 р. Валовий прибуток збільшився на 258077.5 тис. грн (4,6 %) у 2022 р. і на 104658.4 тис. грн. (3 %) у 2023 р. Рентабельність реалізації у досліджуваній період була стабільною – на рівні 7,3 %. Це досягнуто значною мірою завдяки тому, що ресторан забезпечує добрий рівень обслуговування, проводить активну маркетингову діяльність.

Підприємство має кваліфікований і мотивований персонал, трудові відносини з працівниками регулюються згідно із законодавством України. Середня зарплата складала 13,1 тис. грн. у 2021 р., 14,2 тис. грн. у 2022 р., 15, 3 тис. грн. у 2023 р., тобто збільшувалася на 1100 грн. щорік і була вищою, ніж у середньому у сфері обслуговування в Одеської області. Відсутня плинність кадрів, збільшується продуктивність праці завдяки запровадженню передових технологій, підтриманню сприятливого морального клімату і корпоративної культури.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ «IL MIO RESTIRANTE»

3.1. Визначення чинників впливу на ефективність управління персоналом

Багатоплановий характер діяльності підприємства ресторанного господарства обумовлює необхідність аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища і врахуванні їхнього впливу на його діяльність. Як відзначалося вище, підприємство, як відкрита система, постійно взаємодіє з навколишнім оточенням. Зовнішнє середовище – це сукупність економічних, політичних, соціальних і природних умов і факторів, національних і міжнародних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і факторів, що діють в оточенні підприємства і впливають на різні сфери його діяльності. За характером впливу на організацію фактори зовнішнього середовища поділяють на дві групи: фактори прямого впливу (органи державної влади, інвестори, партнери, споживачі, конкуренти, інфраструктура, профспілки тощо). Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу: макроекономічні, політичні, соціальні, ресурсно-технологічні (природні і технічні) та інші [2, С. 44-46]

За характером впливу на організацію фактори зовнішнього середовища поділяють на дві групи: фактори прямого впливу (інвестори, партнери, споживачі, конкуренти, державне регулювання, інфраструктура, профспілки тощо). Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу: макроекономічні, політичні, соціальні, ресурсно-технологічні (природні і технічні) та ін.

Підприємство як відкрита система постійно взаємодіє з навколишнім оточенням. Постачання із зовні ресурсів, товарів і послуг, інформації, кадрів, і реалізація споживачам вироблюваної продукції є необхідною передумовою функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Зовнішнє середовище - це сукупність економічних, суспільних і природних умов; місцевих, регіональних,

національних та міждержавних організацій; суб'єктів господарювання та інших зовнішніх умов і факторів, що діють в оточенні підприємства і впливають на його діяльність. Основними характеристиками зовнішнього середовища є її складність, динамізм і невизначеність. Аналіз зовнішнього середовища допомагає враховувати зовнішні чинники при плануванні діяльності.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність факторів, що піддаються управлінню з боку керівництва організації. Вони поділяються на 5 груп: виробничо-технічні, технологічні, фінансові, соціальні, управлінські.

Аналіз внутрішнього середовища – це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку фірми, тобто факторів, які "виростають" з самої організації і є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва. Аналіз внутрішнього середовища здійснюється за такими напрямками:

1. Господарська діяльність: стан матеріальної бази; обсяги, номенклатура і динаміка виробництва; рівень продуктивності праці; конкурентоспроможність підприємства.
2. Маркетинг: обсяги і динаміка продажів, система матеріально-технічного постачання, зв'язки з постачальниками, частка ринку, форми і методи торгівлі, місце розташування, конкурентоспроможність продукції (рівень якості, цін), ефективність реклами.
3. Фінанси: рівень рентабельності, норма і маса прибутку, співвідношення власних і позикових коштів; кредитоспроможність. рівень рентабельності, норма і маса прибутку, співвідношення власних і позикових коштів; норма повернення інвестицій (ROI).
4. Трудові ресурси: забезпеченість робочою силою, рівень освіти і кваліфікації персоналу, система стимулювання; плинність кадрів.
5. Система управління: організаційна структура, форми і методи керівництва.

Аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища проводять, застосовуючи SWOT-аналіз, що представляє собою метод систематизованого комплексного аналізу найбільш впливових факторів зовнішнього і внутрішнього

середовища організації та зв'язків між ними [10, С. 102]. Методологія SWOT передбачає виявлення спочатку внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх загроз і можливостей, а в подальшому – встановлення ланцюгів зв'язку між ними, які потім можуть бути використані для формування стратегії організації.

Після складання переліку факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що здійснюють найбільший вплив на організацію, було проведено їх експертне ранжування за ступенем впливу, результати якого дані у табл. 3.1.

Згідно з матрицею SWOT-аналізу (табл. 3.2) на кожному з полів були розглянуті всі можливі парні комбінації факторів внутрішнього і зовнішнього середовища і виділені ті, які повинні бути враховані у діяльності підприємства в майбутньому. Були сформульовані завдання для використання сильних сторін і можливостей для усунення слабких сторін і загроз, які викладені у третьому розділі.

В процесі дослідження ресторану «Il Mio Restirante» було виявлено:

Сильні сторони

- 1) висока репутація у споживачів;
- 2) ціни на харчування в ресторані не вище середньо ринкових;
- 3) зручний для клієнтів режим роботи ресторану;
- 4) знижки та акції для постійних клієнтів.
- 5) достатні фінансові ресурси;
- 6) переваги стосовно витрат;
- 7) висока кваліфікація працівників та компетентність персоналу;
- 8) передові технології;
- 9) переваги стосовно конкуренції;
- 10) наявність інновацій і можливість їх реалізації;
- 11) широкий асортимент оригінальних страв і напоїв;
- 12) передовий менеджмент.

Таблиця 3.1

Ранжування факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації

Фактори	Ранги, надані експертами					Середнє значення	Середній ранг
	1	2	3	4	5		
Сильні сторони (S)							
наступальна стратегія	1	3	2	5	5	3,2	8-9
сильна позиція на ринку	3	2	5	4	4	3,6	7
добрий імідж	2	5	4	7	7	5	4-5
фінансова стійкість	5	4	7	6	6	5,6	3
активна маркетингова діяльність	4	7	6	9	9	7	2
унікальні продукти	7	6	9	8	8	7,6	1
передові техніка і технології	6	9	8	1	1	5	4-5
висока кваліфікація працівників	9	8	1	3	3	4,8	6
вища за середню ефективність	8	1	3	2	2	3,2	8-9
Слабкі сторони (W)							
недостатність конкурентних переваг	3	2	5	4	4	3,6	7
плинність персоналу	2	5	4	7	7	5	4-5
вузька номенклатура продуктів	5	4	7	6	6	5,6	3
нижчі за середні темпи зростання	4	7	6	9	9	7	2
брак фінансових ресурсів	7	6	9	8	8	7,6	1
вузька спеціалізація	6	9	8	1	1	5	4-5
недоліки в стратегії	9	8	1	3	3	4,8	6
Можливості (O)							
розширення кола ділових партнерів	2	5	4	7	7	5	4-5
вихід на нові сегменти ринку	5	4	7	6	6	5,6	3
вертикальна інтеграція	4	7	6	9	9	7	2
зростання попиту на ресторанні послуги	7	6	9	8	8	7,6	1
диверсифікація діяльності,	6	9	8	1	1	5	4-5
поглиблення кооперації з партнерами, створення кластеру	9	8	1	3	3	4,8	6
Загрози (T)							
зростання цін на комунальні послуги	5	4	7	6	6	5,6	3
зниження ділової активності	4	7	6	9	9	7	2
зниження попиту на ресторанні послуги	7	6	9	8	8	7,6	1
висока інфляція	6	9	8	1	1	5	4-5
уповільнення зростання ринку	9	8	1	3	3	4,8	6
можливість появи нових конкурентів	8	1	3	2	2	3,2	8-9
зростаючий конкурентний тиск	5	4	7	6	6	5,6	3
зростання цін постачальників	4	7	6	9	9	7	2

(Джерело: складено автором за матеріалами [10, С. 39] і даними експертних оцінок)

Таблиця 3.2

Матриця SWOT-аналізу

		Можливості (opportunities)			Загрози (threats)		
Сильні сторони (strength)		а. зростання попиту на ресторанні послуги	б. вертикаль- на інтеграція	с. вихід на нові сегменти ринку	д. зниження попиту на ресторанні послуги	е. зниження ділової активності	ф. зростання цін на комунальні послуги
	1. унікальні продукти	a1	b1	c1	d1	e1	f1
	2. активна маркетингова діяльність	a2	b2	c2	d2	e2	f2
	3. фінансова стійкість	a3	b3	c3	d3	e3	f3
Слабкі сторони	4. брак фінансових ресурсів	a4	b4	c4	d4	e4	f4
	5. нижчі за середні темпи зростання	a5	b5	c5	d5	e5	f5
	6. вузька номенклатура продуктів	a6	b6	c6	d6	e6	f6

(Джерело: складено автором за матеріалами [17, С. 112])

Слабкі сторони

- 1) застаріле обладнання;
- 2) низька прибутковість;
- 3) відсутність деяких видів ключової кваліфікації та компетентності;
- 4) недостатнє відслідковування процесу виконання стратегії;
- 5) уразливість по відношенню до конкурентного тиску;
- 6) недостатнє активна маркетингова діяльність.

Можливості

- 1) захищеність від сильного конкурентного тиску;
- 2) прискорення зростання ринку;
- 3) переваги перед конкурентами;

Загрози

- 1) нестабільна макроекономічна ситуація;
- 2) зниження попиту внаслідок падіння рівня доходів населення;
- 3) можливість появи нових конкурентів;
- 4) уповільнення зростання ринку;
- 5) зростаючий конкурентний тиск;
- 6) зростання цін постачальників;
- 7) змінення потреб і смаків споживачів.

Результати SWOT-аналізу будуть використані для розробки рекомендацій щодо покращення удосконалення персоналом. Мінуси можуть незабаром перетворитися в плюси, якщо грамотно над ними попрацювати. Не варто відразу кидатися в усі тяжкі на виправлення недоліків, досить вибрати для початку 1-3 вагомих пункту, виправити їх, а потім інші.

Успішна діяльність закладу ресторанного господарства визначається якістю наданих послуг, які повинні: відповідати певним потребам, задовольняти вимоги споживачів, відповідати застосовуваним стандартам і технічним умовам, відповідати чинному законодавству та іншим вимогам суспільства, надаватися споживачеві за конкурентоспроможними цінами, забезпечити отримання прибутку. Специфіка роботи персоналу визначає необхідність знань ними особливостей культури і поведінки споживачів, а також тенденцій розвитку світового ринку гостинності.

В ресторані «Il Mio Restirante» здійснюється низка заходів з підвищення конкурентоспроможності із створення і підтримки конкурентних переваг, тобто таких ексклюзивних цінностей, що вигідно відрізняють його від інших і дають перевагу перед конкурентами. Здійснюються спеціальні заходи, щоб відвідувачі знали про конкурентні переваги, а саме: пряма реклама (білборди і рекламні оголошення в ЗМІ); публічні та особисті акції; PR (Public Relations – англ. відносини з громадськістю). Ресторан «Il Mio Restirante» має декілька білбордів, у т.ч. на жвавому перехресті вулиць Дм. Донського і Чубаївська.

Використовується такий метод реклами, як розсилка купонів зі спеціальною знижкою в кілька прилеглих фірм для поширення серед співробітників. Супровідні листи складаються так, щоб у співробітників склалося враження, що знижки – це подарунок від їхнього роботодавця. Оскільки здійснюється підвищення реноме компанії без витрат з боку адміністрації ресторану, стає можливим розраховувати її на підтримку в інформуванні співробітників.

Ресторан «Il Mio Restirante» здійснює благодійні заходи: у міжнародний день благодійності перераховує 10% виручки до благодійного фонду. Також дає безкоштовні обіди ветеранам Другої світової війни напередодні Дня Перемоги. Це не тільки створює сприятливий образ підприємства, але і дає привід розмістити інформацію про дану акцію в місцевих ЗМІ (Інтернет, пресі та на телебаченні), що сприятливо позначається на його іміджу в місці.

Значну увагу адміністрація приділяє культурним програмам, які складаються з декількох жанрів, особливо у святкові дні, такі як Новорічна ніч, 8 Березня, День захисника вітчизни, професіональні свята. Особлива увага приділяє музичним програмам, які створюють необхідну атмосферу в залі, впливають на почуття, емоції, асоціації відвідувачів, збуджують або заспокоюють, розслабляють або тримають в напрузі. Використовуються різні форми музичних програм: дивертисмент, вар'єте, концерт, огляд, тематичний вечір, караоке, вечір романсу тощо, залежно від інтересів присутніх.

3.2. Розробка і обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом

Процес підвищення ефективності управління персоналом спрямований на поліпшення використання потенційних можливостей, що має своїм наслідком зростання результативності функціонування суб'єкта підприємницької діяльності. Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального

функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлені робота з відбору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації та якість продукції (товарів, послуг).

Пошук і добір персоналу є важливим аспектом кадрової політики підприємства і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері. Основну увагу у сфері управління персоналом на сьогоднішнього ресторану «Il Mio Restirante» необхідно в першу чергу звернути саме на питання добору високваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим паче досягти збільшення частки ринку.

Ресторану «Il Mio Restirante» екомендовано інтенсифікувати зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

- моніторинг робочих процесів, нормування праці й оцінка виконання, що дозволить розробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволить визначати ефективність самого процесу добору;
- удосконалення системи стимулювання трудової мотивації, що дасть можливість розробити набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, і буде сприяти утриманню вже найнятих працівників;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату впровадження корпоративної культури. Порядки, норми поведінки і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти норми, цінності, правила, що діють у ній, не менш важливо, ніж знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями. Досвід

багатьох всесвітньо відомих фірм, що домоглися видатних успіхів у своїй сфері бізнесу, показує, що успіх організації залежить від уміння знайти людей з потрібним складом розуму, з потрібним відношенням до справи, готових з повною віддачею сил працювати для досягнення організаційних цілей;

- впровадження заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Це є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але і забезпечити їхнє м'яке входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників;
- постійне навчання і підвищення кваліфікації є продовженням процесу добору й адаптації нових працівників. Воно направлено як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Однак для того, щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і роботою по пошуку і добору персоналу для заповнення вакансій, що маютьсЯ в організації, не була декларована лише на папері, необхідна визначена структура служби управління персоналом. Гарні результати дає досвід багатьох українських підприємств, коли в єдину службу управління персоналом поєднуютьсЯ відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічну службу. Ефективність діяльності з пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і закінчуючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

При пошуку і доборі кадрів підприємству важливо дотримуватися декількох принципів, що не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в організацію і

швидкий вихід на рівень робочих показників, що відповідають установленим вимогам.

Пошук і добір кадрів не повинні розглядатися як просте перебування придатної людини для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом.

Необхідно брати в увагу не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і, те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, чим придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатного встановлювати гарні взаємини з колегами по роботі, з клієнтами чи постачальниками, що підриває встановлені норми і порядки.

Керівництву досліджуємого підприємства булоб доцільно також приділяти більше уваги такому заходу, як планування кар'єри робітників. Планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтований на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту. Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм визначеної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці [11]. Просування по службі повинне визначатися не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними обставинами, серед яких можна виділити:

- вища крапка кар'єри - вища посада, що існує в організації;

- довжина кар'єри - кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідумом в організації, до вищої крапки;
- показник рівня позиції - відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум у даний момент своєї кар'єри;
- показник потенційної мобільності - відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум.

У залежності від об'єктивних умов кар'єра може працівника бути перспективною чи тупиковою довгою чи короткою. Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинний спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

Основними аспектами відбору кадрів є наступні:

- формалізація методів і процедур відбору кадрів, розробка наукових критеріїв їх оцінки;
- науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі;
- висування молодих і перспективних працівників;
- підвищення обґрунтованості кадрових рішень і розширення їх гласності;
- системна ув'язка господарських і державних рішень з основними елементами кадрової політики.

Вважаємо за доцільне впровадити у ресторані «Il Mio Restirante» японську систему «Кайдзен» для удосконалення процесів виробництва та інших аспектів діяльності організації. Досвід впровадження системи «Кайдзен» на інших підприємствах свідчить про покращення усіх аспектів бізнесу.

Система «Кайдзен» полягає у такому:

- орієнтація на споживача;
- тотальний контроль якості (TQC);

- покращення якості;
- система новаторських пропозицій;
- автономізація;
- дисципліна на робочому місці;
- тотальне забезпечення продуктивності (TRM);
- система "точно до часу";
- активізація малих груп;
- співробітництво праці і капіталу;
- підвищення продуктивності;
- створення нових продуктів.

Ключові компоненти системи «Кайдзен»:

- постійне і акцентоване скорочення всіх видів втрат, спрямоване на безперервне підвищення ефективності роботи;
- раціональна організація робочих місць за допомогою системи «5 S», що дозволяє досягти максимально можливого порядку, ефективності і продуктивності;
- стандартизація — діяльність по стабілізації і підтримці досягнутих результатів покращення за рахунок навчання і дисципліни, забезпеченню стабільно високих результатів роботи (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Системи покращення управління на підприємстві. Джерело: [12, С. 27].

Згідно з концепцією «Кайдзен», зміни повинні бути системними і піддаватися постійному перегляду. М. Коленсо зазначає: «При конструюванні організації, здатної як на еволюцію, так і на революцію, культура «Кайдзен» здатна внести величезний вклад. Головний внесок полягає в наступному: потреба в невеликих поліпшеннях в цілому враховується в рамках системного підходу «Кайдзен», який набуває постійний характер, а не є частиною повторюваної ініціативи» [13, С. 8]. З цього випливає, що ефективними нововведеннями будуть тільки вузько направлені зміни, орієнтовані на вирішення конкретної проблеми. Обумовлено це тим, що масштабні інновації припускають революційні зміни і вимагають значних капіталовкладень в нові технології та обладнання. На противагу західним теоріям інноваційного розвитку «Кайдзен» робить упор на людські зусилля, мораль, комунікацію, навчання, командну роботу, залучення в процес змін і самодисципліну (рис. 3.2)



Рис. 3.2. Сутність «Кайдзен». [Джерело: 12, С. 29].

Однак зміни не будуть ефективними без розробки відповідної системи мотивації кадрів. Впровадження системи «П'ять S» (організація, акуратність, прибирання, стандартизація, дисципліна) – один з інструментів «Кайдзен», орієнтованих на адаптацію співробітників до змін, мотивуючий їх до

самовдосконалення. Система « 5S » спрямована на оптимізацію робочого часу та підтримка порядку на робочому місці, допомагає систематизувати дії з адаптації співробітників до нових правил. Крім того, важливо також передбачити створення корпоративної системи навчання кадрів, регулярно проводити спеціальні тренінги із залученням сертифікованих бізнес-тренерів і консультантів (рис. 3.3)



Рис. 3.3. Система 5 С. [Джерело: 12, С. 39].

У результаті проведеного аналізу встановлено, що головним завданням для ресторану «Il Mio Restirante» являється удосконалення системи управління організацією, відповідно до певних умов підприємства, насамперед за допомогою удосконалення системи управління персоналом задля підвищення її ефективності .

До показників оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства належать: продуктивність праці, співвідношення індексу динаміки продуктивності праці та індексу динаміки середньої заробітної плати, частка фонду

оплати праці у чистому доході від реалізації, співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; витрати на апарат управління. Склад показників повинен бути змінним, уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства. В даний час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають загальні результати економічної діяльності підприємства.

Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства шляхом дослідження співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від результативності їхньої діяльності. Такі показники орієнтують працівників на раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та ін.

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів, по кожному з них повинна досягатися певна мета, що дозволяє судити про організаційний порядок на підприємстві й стан організаційної культури.

До показників оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства відносяться: стан морально-психологічного клімату, трудова мотивація, потреби і конфліктність в трудовому колективі; вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому; ступінь

задоволеності персоналу організацією праці; її продуктивністю і оплатою, роботою підприємства в цілому.

Оцінювання ефективності управлінської діяльності у цілому набагато складніше, оскільки проблематичним є визначення корисних результатів управління та одиниць їх виміру, а формування і реалізація корисного ефекту управлінської діяльності триває інколи декілька років. Крім того, на ефективність розвитку конкретної організації впливає не лише якість функціонування її системи управління, а і середовище, макроекономічна система. Оцінювання ефективності менеджменту охоплює такі компоненти: визначення змісту ключових понять; вибір критеріїв оцінювання; розроблення методології оцінювання [14, С. 216].

Загальний ефект менеджменту виражається показниками діяльності підприємства загалом, або системою показників ефективності менеджменту, відокремивши із загального ефекту саме те, що досягнуто завдяки функціонуванню системи менеджменту чи процес менеджменту можна розбити на окремі етапи та операції, виокремлюючи при цьому взаємопов'язані проміжні (локальні) та остаточні результати менеджменту загалом і його окремих ланок. Проміжними результатами діяльності керівника чи органу управління є узагальнення, втілені у рішеннях і планах, нові ідеї, концепції. Остаточні (узагальнюючі) результати менеджменту збігаються з остаточними результатами керованого об'єкту, тобто підприємства. Оскільки показники рентабельності розглянуті раніше і є досить високими, то можна говорити про злагоджену роботу керівництва та робітників, їхній високий професіоналізм.

Показники ефективності процесів менеджменту відображають складність внутрішніх і зовнішніх відносин і зв'язків, що існують у керуючій системі, зв'язків між нею і керованою системою та зовнішнім середовищем. Така система показників дає об'єктивну оцінку ефективності процесів менеджменту загалом і ефективності функціонування складових системи менеджменту.

Висновки до розділу 3.

Ресторан «Il Mio Ristorante» має кваліфікований і мотивований персонал завдяки тому, що систематично проводиться комплексна оцінка працівників, під час якої перевіряється професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, складність роботи, конкретний результат, досягнутий працівниками підприємства. Відсутня плинність кадрів, збільшується продуктивність праці завдяки запровадженню передових технологій, підтриманню сприятливого морального клімату і корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

Основні висновки наукового і практичного характеру, а також результати і рекомендації, які одержано на основі проведеного дослідження і винесено на захист, полягають у такому:

1. На підставі опрацювання наукової літератури і проведеного дослідження узагальнено визначення понять “персонал” та “управління персоналом”. Під персоналом пропонується розуміти сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, для досягнення цілей підприємства.

Управління персоналом – це область знань і практичної діяльності, що спрямована на забезпечення організації персоналом, його розвиток шляхом підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, стимулювання трудової мотивації та ефективне використання для досягнення визначених цілей.

2. Система управління персоналом є налагодженим механізмом групи фахівців апарату управління персоналом (суб’єкт управління), який використовує для управлінського впливу на об’єкт управління: технічні засоби, інформаційну базу даних, комплекс методів, на основі діючої законодавчої, нормативно-правової бази для досягнення цілей підприємства. Обґрунтовано, що система управління персоналом включає: суб’єкт управління, об’єкт управління, управлінський вплив та зворотні зв’язки; підсистеми є наступні: аналізу та планування; підбору, найму та обліку; оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації; мотивації; організації трудових відносин на підприємстві; інформаційного та правового забезпечення.

3. Незважаючи на складну соціально-економічну ситуацію в країні, ресторан «Il Mio Ristorante» у 2021-2023 мав у цілому позитивні результати економічної діяльності, працював рентабельно і має перспективу для подальшого розвитку. Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг збільшився на 2101630.6 тис. грн. (4,6 %) у 2022 р. і на 1433678 грн. (3,2 %) у 2023 р. Валовий прибуток збільшився на 258077.5 тис. грн (4,6 %) у 2022 р. і на 104658.4 тис. грн. (3 %) у

2023 р. Рентабельність реалізації у досліджуваний період була стабільною – на рівні 7,3 %.

Це біло досягнуто значною мірою завдяки тому, що ресторан забезпечує належний рівень якості продукції та обслуговування, проводить активну маркетингову діяльність.

4. В ресторані «Il Mio Restirante» створена досить ефективна система управління персоналом, яка у ґрунтується на комплексі регламентів, що визначають місце та роль кожного структурного підрозділу та кожного працівника в системі управління, порядок, норми взаємодії між ними та форми впливу на об'єкт управління.

Трудові відносини з працівниками регулюються згідно із законодавством України. Середня зарплата складала 13,1 тис. грн. у 2021 р., 14,2 тис. грн. у 2022 р., 15, 3 тис. грн. у порівнянні 2023 р., тобто збільшувалася на 1100 грн. щорік і була вищою, ніж у середньому у сфері обслуговування в Одеської області. Це досягнуто значною мірою завдяки тому, що ресторан забезпечує добрий рівень обслуговування, проводить активну маркетингову діяльність, збільшується продуктивність праці. Стан управління персоналом в ресторані «Il Mio Restirante» загалом можна охарактеризувати як задовільний.

5. Ресторан «Il Mio Restirante» має кваліфікований і мотивований персонал завдяки тому, що систематично проводиться комплексна оцінка працівників, під час якої перевіряється професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості, складність роботи, конкретний результат, досягнутий працівниками підприємства. Відсутня плинність кадрів, збільшується продуктивність праці завдяки запровадженню передових технологій, підтриманню сприятливого морального клімату і корпоративної культури.

Для подальшого удосконалення управління персоналом запропоновані наступні заходи:

- розробити стратегію розвитку підприємства, спираючись на результати SWOT-аналізу;
- удосконалювати систему стимулювання трудової мотивації працівників;
- удосконалювати систему підбора, навчання, оцінки і розстановки кадрів;
- проводити роботу щодо підвищення кваліфікації працівників;
- проводити роботу щодо підтримки сприятливого морально-психологічного клімату, впровадження корпоративної культури;
- для проведення науково и практично обґрунтованого нормування праці на впровадити метод аналізу робочих процесів за допомогою методики "фотографії робочого часу";
- впровадити японську систему управління персоналом «Кайдзен». Проведення з використанням методу «5 С»..

Сподіваємось, що запропоновані рекомендації з удосконалення управління персоналом будуть сприйняті, реалізовані та сприятимуть підвищенню результативності діяльності ресторану «Il Mio Restirante».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства. Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24 липня 2002 року N 219 (із змінами і доповненнями).
https://ips.ligazakon.net/document/view/reg6968?an=614136&ed=2015_05_20
2. Лебедєв І. В. Курс лекцій з дисципліни «Менеджмент у туризмі та готельно-ресторанній справі» для студентів III-IV курсів усіх форм навчання спеціальностей «Туризм» і «Готельно-ресторанна справа». Одеса: ОНЕУ, 2019. 214 с.
3. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. – К.: Держспоживстандарт України, 2004.
4. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. – К.: Держспоживстандарт України, 2004.
5. Мальська М. П., Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. — К. : ЦУЛ, 2013. — 304 с.
6. Подлепіна П. О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних та ресторанних підприємств. Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. 2018. №142. С.128-131.
7. Власова Н.О. Економіка ресторанного господарства. Х. : Світ книги, 2013. 389 с.
8. Кубенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства. Економіка і маркетинг в ХХ сторіччі. Ч.І. 2006. 80 с.
9. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб / За ред. Л. В. Балабанової. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с.
10. Круль Г. Я. Основи готельно-ресторанної справи:
https://pidru4niki.com/1584072023997/turizm/osnovi_gotelnoyi_spravi
11. Стефінін В. Система управління якістю праці на підприємствах. Україна: аспекти праці. 2010. № 4. С. 45-49.

12. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного господарства. Дис. д.е.н. <https://mydisser.com/en/catalog/view/11234.html>
13. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе http://tourlib.net/books_tourism/agamirova.htm
14. Академия гостеприимства: Журнал для владельцев ресторанного и гостиничного бизнеса. <http://hotel-rest.com.ua/>
15. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури; Фірма «Інкос», 2007.— 280 с.
16. Бакалінський О. В. Сегментування клієнтів сервісної організації. Економіка і управління: зб. наук. пр. — Київ: Державний економіко-технологічний університет транспорту, 2012. — № 19. — С. 236–241.
17. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. <http://eprints.kname.edu.ua/.pdf>
18. Готельні та ресторанні послуги: організація діяльності, облік доходів та витрат. <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/5521>
19. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. — 2013. — № 2. — С. 60-72.
20. Державна служба статистики України: офіційний сайт. <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.04.2024)
21. Інновації в ресторанному бізнесі <http://mercury.kiev.ua/innovacii-v-restorannomu-biznesi/>
22. Карпенко В. Д. Організація виробництва і обслуговування на підприємствах громадського харчування: Навчальний посібник. - К.: НМЦ "Укоопосвіта", 2012. - 248 с.
23. Касенін В., Ткаченко Т. Проблеми розвитку ресторанного господарства в Україні // Економіка України, 2011, С. 41-46.
24. Ковешніков В. С., Мальська М. П., Роглев Х. Й. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посіб. К.: Кондор, 2015. — 752 с.

25. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
26. Кузнєцов В., Маханько О. Усе про облік та організацію громадського харчування. – 3-те вид., перероб. і доп. Харків: Фактор, 2007. 320 с.
27. Литвиненко Т.К. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу. К.: 2011. 215 с.
28. Лук'янов В. О. Організація готельно-ресторанного обслуговування. Навч. посіб. К.: Кондор-Видавництво, 2012. 346с.
29. Лук'янова Л. Г., Дорошенко Т. Т., Мініч І. М. Уніфіковані технології ресторанних послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: Вища школа, 2014. — 236 с.
30. Майстер Л. А. Економічна сутність персоналу та його значення в системі управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. №3 (130). С. 212-218
31. Мальська М. П, Пандяк І. Г. Ресторанний бізнес: теорія та практика. К: Центр учбової літератури, 2012 - 472с.
32. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб / Г. Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька, Л. В. Лукашова та ін.; за ред. Г. Т. П'ятницької. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. — 374 с.
33. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, Х. Й. Роглев та ін.; за заг. ред. М. М. Поплавського і О. О. Гаца. К.: Кондор, 2008. — 460 с.
34. Методичні рекомендації щодо забезпечення якості та безпеки товарів і послуг підприємств ресторанного господарства. Затверджено наказом міністерства економіки України від 22 липня 2008 р. № 295. <http://www.me.gov.ua/control>
35. Мірошніченко А .Н. Управління людськими ресурсами організації. http://free.megacampas.ru/xbookm0022/index.htm?lgo==part068*page.htm

36. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. 3-тє вид. К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 344 с.
37. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. Україна: аспекти праці. 2010. № 2. С. 41-54.
38. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – № 1. – 2012. – С. 134 – 140.
39. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства : Підруч. для вузів. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 234 с.
40. Погорєлова Т. О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством // Вісник НТУ «ХП». - № 21 (994). 2014. С. 127-134.
41. Погорєлова Т. О., Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету “ХП”. 2013. № 21. С. 133 -143.
42. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 №1023-ХІІ.
43. Роглев Х. Й. Основи готельно-ресторанного менеджменту: Підручник. К.: Кондор, 2013. 408с.
44. Романів О. Я. Аналіз конкурентного середовища та шляхи підвищення конкурентоспроможності ресторану. Житомирська політехніка. 2020. № 7(201). С. 19-22.
45. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303-307.
46. Сухенко Ю. Г., В. Ю. Сухенко. Особливості ресторанного бізнесу в Україні. <http://who-is-who.com.ua/bookmarket>.
47. Ткаченко А. М. Зарубіжний досвід формування кадрового. Вісник економічної науки України. 2015. № 1. С. 141-146.

ДОДАТКИ

1. Приклад меню ресторану «Il Mio Restirante».