

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ГАЛИЦЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА
Відділення сфери послуг
Циклова комісія дисциплін готельно-ресторанної справи та туризму

КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА
за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа
(Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»)

Розробка програми розвитку персоналу в закладі індустрії гостинності
Developing a staff development program in a hospitality industry establishment

Виконала: студентка 3 курсу, гр. ГР-31б
Сава Марія

Керівник: к.е.н., викладач відділення
Муха Р.А.

Рецензент: директор ресторану «Friday»
Бойко П.М.

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	6
1.1. Сутність управління та розвитку персоналу у закладах сфери послуг....	6
1.2. Методичні основи оцінки та аналізу функціонування системи розвитку персоналу у закладах гостинності.....	12
1.3. Розробка програм розвитку персоналу в індустрії гостинності	17
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У РЕСТОРАНІ «ФЛЯШКА».....	22
2.1. Загальна характеристика функціонування ресторану «Фляшка»	22
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ресторану «Фляшка»	28
2.3. Оцінка наявних програм розвитку персоналу у ресторані «Фляшка».....	34
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ОНОВЛЕНОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В РЕСТОРАНІ «ФЛЯШКА».....	43
3.1. Основні етапи розробки та впровадження проекту програми розвитку персоналу в ресторані «Фляшка»	43
3.2. Показники фінансової ефективності від впровадження проекту з розвитку персоналу для ресторану «Фляшка»	49
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Готельно-ресторанна сфера в Україні розвивається надзвичайно швидкими темпами і це прямопропорційно впливає на конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства. Ресторани усіма можливими засобами намагаються підвищити свій рівень. Головними чинниками у даному питанні виступають якість страв та рівень обслуговування.

Професіоналізм персоналу ресторану в не залежності від його підрозділів, повинен мати відмінний рівень якості. Саме з метою забезпечення цього керівники постійно повинні організовувати курси навчання співробітників усіх ланок. Це дозволяє, перш за все, забезпечити якісне обслуговування відвідувачів, що, у свою чергу, робить ресторан більш конкурентоспроможним та дозволяє йому відповідати усім нормативним вимогам.

Актуальність обраної теми полягає у тому, що багато систем навчання персоналу у закладах ресторанного господарства потребують постійного вдосконалення. Це перш за все викликано тим, що сфера обслуговування постійно змінюється. А відповідно до цього, вдосконалюються і процеси, що відбуваються під час обслуговування.

Не варто упускати також аспект того, що конкурентоспроможність в ресторанній галузі доволі висока, постійно відкриваються нові заклади, відповідно до цього, вже існуючі ресторани повинні боротись за увагу до себе гостя не лише своєю заслуженою репутацією, а й великою кількістю нововведень, зокрема, вау-подачами страв та іншими аспектами, які потребують навчання та практики.

Метою дослідження у даній кваліфікаційній роботі є дослідження теоретичних та практичних аспектів розробки програм розвитку персоналу на прикладі ресторану «Фляшка». Саме внесення корективів у вже наявну систему навчання працівників у закладі ресторанного господарства є важливим елементом розвитку ресторанної сфери міста Тернополя, що впливає не лише на працівників, а й загалом на рівень обслуговування в регіоні.

Окрім того, розробка нової програми навчання допоможе з'ясувати, які напрямки розвитку персоналу можливо знайти у самому місті Тернопіль, а які можливі у інших регіонах.

Відповідно до окресленої мети основними завданнями роботи є:

- детальне дослідження теоретико-методичних основ розвитку персоналу у закладах ресторанного господарства;
- аналіз сутності управління та розвитку персоналу у закладі ресторанного господарства;
- вивчення методичних основ оцінки та аналізу функціонування системи розвитку персоналу у закладах гостинності;
- розробка програми розвитку персоналу в індустрії гостинності;
- дослідження системи розвитку персоналу у ресторані «Фляшка»;
- розгляд загальної характеристики функціонування ресторану «Фляшка»;
- проведення аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності ресторану «Фляшка»;
- оцінка наявних програм розвитку персоналу у ресторані «Фляшка»;
- розробка оновленої програми розвитку персоналу у ресторані «Фляшка»;
- дослідження основних етапів розробки та впровадження проекту програми розвитку персоналу в ресторані «Фляшка»;
- аналіз фінансової складової впровадження оновленої програми розвитку персоналу у ресторані «Фляшка».

Об'єктом дослідження є ресторан «Фляшка» та персонал закладу.

Предметом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є програма навчання у ресторані «Фляшка» та її складові, а саме програма навчання для новачків та програми підвищення кваліфікації для працівників залу та кухні у закладі.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: аналітичний метод – застосовувався під час дослідження теоретичних

основ щодо розвитку персоналу у закладах ресторанного господарства; дослідницьким методом було здобуто дані щодо функціонування ресторану, а також його фінансових показників та програм навчання персоналу, які уже наявні у ресторані «Фляшка»; розрахунковий метод застосовувався під час прорахування можливих витрат на навчальну систему, яка була розроблена; метод моделювання використовувався для формування моделі проекту навчання персоналу ресторану «Фляшка»; метод спостереження використовувався під час вивчення роботи ресторану «Фляшка»; метод порівняння застосовувався для зіставлення даних щодо цінової політики ресторану «Фляшка» із ціновою політикою ресторану «Friday».

Інформаційною базою у даному дослідженні виступають матеріали наукових конференцій, монографії, статті, електронні джерела, в яких згадується програма розвитку персоналу та її важливість для функціонування закладів ресторанного господарства, а також статистичні дані та звітність ресторану «Фляшка».

Наукова новизна дослідження полягає у пропозиції вдосконаленої програми навчання співробітників ресторану «Фляшка», серед головних напрямків якої є курси щодо спілкування із гостями, навчання барменів та кухарів щодо приготування та подачі нових видів продукції, а також семінари з дотримання вимог НАССР тощо.

Практичне значення результатів полягає у тому, що нова розроблена система навчання може бути застосована у ресторані «Фляшка» та у інших закладах ресторанного господарства, яка дозволить значно підвищити рівень обслуговування у закладі, що у свою чергу, призведе до збільшення рівня відвідуваності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів та висновків. Містить 54 сторінки тексту, 10 рисунків 7 таблиць, 9 додатків. Список використаних джерел містить 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність управління та розвитку персоналу у закладах сфери послуг

Управління розвитком персоналу є однією зі складових, які відіграють ключову роль у забезпеченні високої якості обслуговування. Ефективна робота та висока якість у свою чергу є одними з вирішальних факторів, які формують рівень конкурентоспроможності в закладі готельно-ресторанної індустрії. В даному контексті важливо розрізнити не лише стратегічні, а й тактичні аспекти управління працівниками [3].

Саме управління є цілою системою заходів, які мають на меті підібрати персонал, навчити його, змотивувати дотримуватись стандартів та оцінити їхній розвиток під час роботи. Ці заходи здійснюються, щоб досягнути високого рівня обслуговування в закладі ресторанного господарства, що в свою чергу сприятиме його стабільному функціонуванню [4].

Питання управління персоналом в закладі ресторанного господарства досліджувалось багатьма науковцями.

Мазуркевич І.О. та Рябенюка М.О. в своїх дослідженнях детально досліджують процес управління персоналом, який виходить на кардинально новий виток розвитку. У підсумку з'ясовано, що в основі сучасних системи управління дедалі більшу роль відіграє особистість працівника [19].

Паска М.З. та Чемеринська М.І. наводять аргументи в сторону важливості кваліфікованого управління в розвитку самого підприємства та підвищенні рівня його популярності. Це, в свою чергу, є головним чинником залучення відвідувачів [23].

Сутність управління персоналом має кілька підходів до свого визначення, що подані у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутність управління персоналом

№ з/п	Визначення	Означення
1	М. Армстронг	Управління персоналом – це стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії
2	Дж. Мілкович Дж. Бодро	Управління персоналом – це серія рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому
3	В.А. Рудьєв С.О. Гуткевич Т.Л. Мостенська	Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети
4	О.В. Крушельницька Д.П. Мельничук	Управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства
5	В.О. Храмов А.П. Бовтрук	Управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Сама сутність управління персоналом в закладі, що відноситься до сфери послуг, полягає у координації дій та організації роботи працівників, що безпосередньо взаємодіють із гостями. Сюди відносять підбір, навчання, мотивацію, оцінку та розвиток співробітників. Усе це робиться з метою досягнення цілей, намічених стратегічним планом організації.

Етап підбору персоналу грає важливу роль у залученні до роботи людей, які мають відповідну кваліфікацію та навички, відповідно до вимог закладу. Саме завдяки цим якостям майбутній працівник показує, що зможе виконувати свої обов'язки якісно та позитивно вплине на роботу закладу. До того ж, працівник із уже наявним досвідом та кваліфікацією потребує менше часу на навчання, що дозволяє йому набагато швидше увійти в ритм роботи, ніж людині, яка позбавлена знань про необхідні поняття та навички.

Оцінка та розвиток персоналу складається із проведення тренінгів, розробки програм навчання та підвищення кваліфікації. Це є важливим етапом у підвищенні рівня надання послуг у закладі ресторанного господарства. Окрім цього, важливим етапом є розробка кар'єрних перспектив, оскільки в багатьох закладах саме можливість кар'єрного зростання є важливим фактором для молодих спеціалістів, які шукають роботу [6].

Мотивація персоналу полягає у використанні в роботі різноманітних методів стимулювання працівників дотримуватись стандартів обслуговування, що встановлені в ресторані та підвищити рівень ефективності їхньої роботи. Мотивація може включати у себе фінансові способи, такі як підвищення заробітної плати та премії, а також соціальні та психологічні [14].

Соціальні засоби мотивації спрямовані на підвищення статусу у колективі. Здебільшого це стосується просування по кар'єрній драбині. До психологічних способів належить особиста похвала від керівництва та інші схожі методи, що позитивно впливає на моральний дух працівників і вони бачать, що їхні старання помітні.

Розвиток персоналу полягає не лише у виконанні короткострокових завдань, які необхідно виконати тут і зараз. Це робота над перспективним

розвитком цілого підприємства, оскільки добре змотивований персонал працює злагоджено та відточує усі процеси до автоматизму. До того ж, такий розвиток передбачає постійне покращення компетентності співробітників.

Важливими елементами того, наскільки злагоджено буде працювати колектив є 3 основні складові, що наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Елементи злагодженої роботи персоналу

Джерело: розроблено автором самостійно на основі [10]

Постійне навчання передбачає наявність курсів та тренінгів, які відвідуватимуть працівники. Вони можуть стосуватись як спілкування із гостями (наприклад, для барменів, офіціантів та адміністраторів), так і новітніх технологій приготувань сучасних страв та диверсифікації старовинних страв у сучасну кухню. Саме постійне навчання допомагає закладам готельно-ресторанної сфери адаптуватись до модних трендів та зберігати показники конкурентоспроможності в умовах постійних змін та високої конкуренції на ринку послуг [16].

Кар'єрне зростання створює можливості для руху у самій організації. Саме завдяки можливості кар'єрного зростання робота виглядає перспективною та викликає довіру працівника. До того ж, це гарантія розвитку та можливість отримати перспективну посаду у майбутньому [12].

Корпоративна культура є одним із внутрішніх факторів, які впливають на клімат у самому колективі. Це перш за все, дружні відносини між працівниками однієї ланки (офіціант-офіціант, кухар-кухар), а також співпраця між різними елементами ресторану (кухня-зал, керівництво-працівники). Звісно, при дружніх відносинах не варто забувати про субординацію, оскільки це може призвести до неприємних ситуацій та необ'єктивності певних рішень [7].

Саме завдяки правильно підібраній корпоративній культурі формуються цінності, навколо яких гуртуються працівники, що сприяє теплій атмосфері в колективі. Як наслідок, між працівниками складаються відносини, в яких переважають взаємодопомога та повага. І це стосується не лише ланцюга «підлеглий – керівник», а й зворотного ланцюга [8].

При плануванні управління персоналом варто врахувати кілька важливих факторів, які так чи інакше впливають на роботу не лише на окремих працівників, а й на роботу цілого закладу (рис. 1.2).

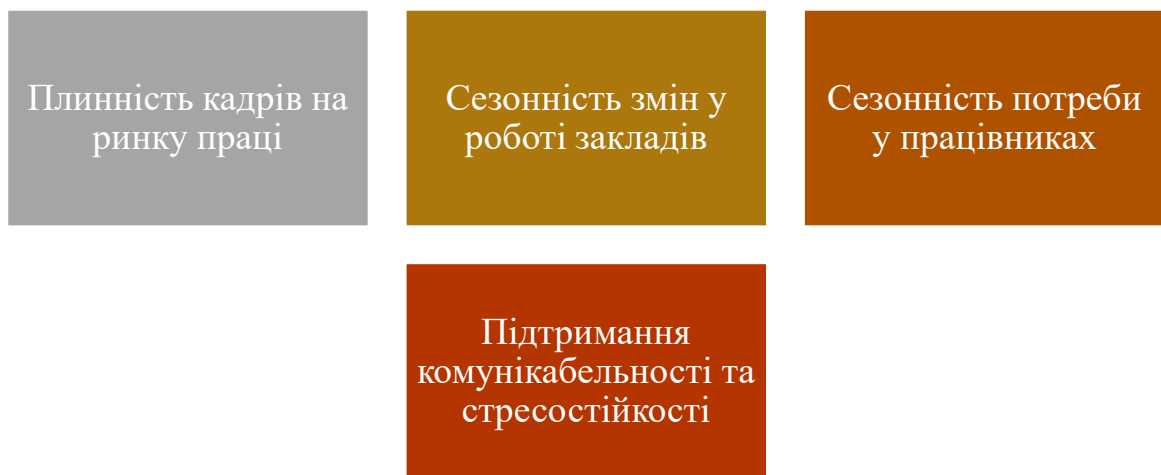


Рисунок 1.2. Фактори впливу на формування персоналу

Джерело: розроблено автором самостійно

Перш за все, сюди слід віднести високу плинність кадрів на ринку праці. Для закладу ресторанного господарства це серйозний виклик, оскільки рівень послуг повинен завжди залишатись досить високим, якщо власники хочуть мати його конкурентоспроможним. А це означає, що навчання нових співробітників повинно проходити у стиснуті терміни. Часто це несе за собою поверхні знання та вміння із подальшим відпрацюванням на практиці та навчанням «у процесі».

При цьому є велика імовірність впустити важливі деталі, які можуть знадобитись новому працівнику у виконанні його обов'язків.

Також важливу роль відіграє сезонність змін, які стосуються роботи в закладі. Наприклад, в ресторанному господарстві одним із факторів, які дозволяють підтримувати конкурентоспроможність на високому рівні, є сезонні меню та організація свят і корпоративів. Меню ресторану часто змінюється для того, аби привносити у роботу закладу щось нове, чим зацікавлюють нових гостей та підтримують інтерес уже існуючих.

Звісно, кожні зміни меню вимагають навчання персоналу, оскільки офіціант та бармен є людьми, що «продають» відвідувачам продукцію та послуги. Тому вони повинні добре орієнтуватись не просто в позиціях меню та преїскуранту напоїв, а й у їхньому складі. Наприклад, які продукти входять у салат, напій чи десерт і як їх можна замінити у разі потреби (непереносимість лактози або алергія на горіхи тощо).

Ще один вид сезонності, який спостерігається у закладах ресторанного господарства – це кількість працівників, яка необхідна для якісного функціонування закладу. Так, кількість може варіюватись у локальних масштабах (наприклад, між щоденним обслуговуванням та банкетним, а також в залежності від розміру банкету) та у глобальних масштабах (в теплу пору у багатьох закладів ресторанного господарства відкриваються додаткові літні веранди та барні стійки, а відповідно до цього, ресторан потребує більше працівників у зв'язку зі збільшенням робочої площі та відвідувачів).

Наступним викликом, із яким стикаються керівники, це підтримання комунікабельності та стресостійкості персоналу. Сфера послуг взагалі є однією із найбільш стресових галузей економіки. Тому працівники, які задіяні у ній, повинні мати високий рівень стресостійкості, щоб незважаючи на різні фактори продовжувати якісно виконувати свою роботу.

Так само важлива і комунікабельність персоналу, оскільки робота в закладі ресторанного господарства передбачає постійне спілкування із людьми. Тому дійсно важливим є встановлення комунікаційного коридору, який дозволить

вільно проводити обслуговування і зробити цей процес комфортним як для сторони гостя, так і для самого офіціанта чи бармена.

Тому процесу управління персоналом виділяють особливе місце в організації роботи підприємства. Саме завдяки грамотній організації управління трудовими ресурсами керівництво має змогу оцінити потребу у певних спеціалістах, оцінити рівень їхньої кваліфікації та підготувати їх до роботи у закладі ресторанного господарства. Для того, щоб як слід організувати роботу працівників, спочатку слід провести оцінку функціонування системи його розвитку.

1.2. Методичні основи оцінки та аналізу функціонування системи розвитку персоналу у закладах гостинності

Те, як у закладі ресторанного господарства функціонує система розвитку персоналу, можна визначити за рядом аспектів., головними серед них є принципи, методи, критерії та інструменти, завдяки яким можна визначити, наскільки ефективними є заходи з навчання та розвитку, які було введено керівництвом. Сама система повинна враховувати специфічні особливості галузі ресторанного господарства, а саме наскільки в ній інтенсивна комунікація із споживачами, сезонність пропозицій та потреби у персоналі та трудових кадрах, що мають різну спеціальність. Першим важливим елементом, які є складовою методичного підходу до оцінки системи розвитку персоналу є принципи оцінювання:

1. Регулярність проведення оцінки. Саме завдяки постійному тестуванню або інших формах перевірки можна відслідкувати динаміку розвитку персоналу, визначити рівень того, наскільки ефективними є заходи, що приймаються керівництвом з метою навчання працівників [1].

2. Комплексність. Завдяки їй програма навчання охоплює усі можливі напрямки, що можуть стосуватись робочих обов'язків. Комплексність дозволяє розробити програму, яка міститиме дані про всі аспекти майбутньої виконуваної роботи, що значно спрощує процес навчання та дозволяє пришвидшити його.

Наприклад, робота офіціанта тримає у собі не лише перенесення страви від кухні до гостя, а й прийом замовлення, розрахунок, рекомендацію страви тощо. До того ж, важливим аспектом роботи офіціантом є техніка «прихованих продаж», що також потребує навчання.

3. Системність. Під системністю мається на увазі те, наскільки послідовно відбуватимуться етапи навчання. Тобто, наскільки в правильній послідовності відбувається донесення інформації про робочі процеси під час обслуговування гостей у закладі ресторанного господарства.

4. Орієнтація на результат дає можливість зосередити процес навчання персоналу на тому, що повинно бути в кінці робочого процесу, а не на самому процесі. Тобто, програма навчання зосереджується на тому, які знання та навички отримає працівник у результаті проходження курсів, тренінгів та семінарів. Наприклад, результатом підвищення кваліфікації для підвищення за кар'єрною драбиною повинно бути набуття вмінь, необхідних для нової посади [9].

5. Урахування специфіки у сфері гостинності. Оскільки дана галузь економіки постійно змінюється, то розробка програми розвитку персоналу повинно враховувати популярні тенденції, які з'являються у ресторанному бізнесі (наприклад, напрямок молекулярної кухні, сезонність певних продуктів, екологізація закладів тощо). Без наявності відповідної бази знань працівники не зможуть якісно надавати послуги, а відповідно до цього, знижується їхній коефіцієнт корисної дії і рівень самого закладу.

Оцінка функціонування системи розвитку персоналу має кілька ефективних методів, які дозволяють всебічно оцінити рівень як конкретного співробітника, так і колективу в цілому (рис. 1.3).



Рисунок 1.4. Методи оцінки функціонування системи розвитку

Джерело: розроблено автором

Перш за все це метод компетентнісного профілю, який дає змогу порівняти рівень фактичних знань, які має працівник, із навичками та вміннями, які є необхідними для займаної ним посади. Якщо рівень буде недостатнім, тоді є необхідність організувати програму, яка дозволить підтягнути рівень до потрібного. Якщо знання будуть більш, ніж достатніми, то це дає співробітнику можливість отримати підвищення посади, яку він займає [30].

Іще одним способом оцінити те, наскільки добре функціонує система навчання персоналу, є метод «360 градусів». Це спосіб оцінки, при якому дані працівника оцінюються всебічно. Даний метод включає думку цілого колективу про конкретного працівника, а також думку колег та гостей. Колектив може оцінити свого колегу з точки зору того, які в нього є людські характеристики: співчуття, взаємодопомога, товариськість тощо [11].

Керівництво оцінює співробітника через призму того, наскільки добре той виконує свої обов'язки, як він справляється із поставленими задачами та наскільки готовий працювати не лише для своєї вигоди, а й на благо колективу та закладу. Думка гостей може дати зовнішню оцінку роботи працівника, оскільки дозволяє оцінити його, не зважаючи суб'єктивні фактори [29].

Рівень задоволеності персоналу дає керівництву змогу оцінити те, наскільки хорошими є умови праці та що саме потребує вдосконалення. На даний

показник може впливати абсолютно все, починаючи від тривалості робочого дня та закінчуючи можливістю кар'єрного росту. Саме даний показник частково впливає на плинність кадрів, оскільки незадоволені працівники звільняються.

Для того, щоб провести оцінку ефективності системи розвитку персоналу, використовують різноманітні інструменти, які дозволяють всебічно дослідити дане питання та максимально об'єктивно оцінити всі показники. Такими інструментами є:

- аналіз документації;
- анкетування персоналу;
- опитування керівників;
- проф-тести.

Аналіз документації дозволяє дослідити показники того, наскільки часто проводяться курси та тренінги у закладі та яка їхня направленість. Зокрема, наявність спеціальної документації дозволяє контролювати рівень співробітників до та після навчання та фіксувати те, які саме програми навчання потрібні для персоналу на даний момент та які були проведені. До того ж, документація планів навчань значно спрощує їх організацію.

Анкетування персоналу дає змогу оцінити якість навчання персоналу через призму думки самих працівників. Анкета може включати як короткі питання, так і кілька розгорнутих. До того ж, анкетування дозволить оцінити не лише рівень самих працівників, а й їхнє ставлення до того, яким чином проводиться навчання і яка його якість [26].

Опитування керівників є доволі розповсюдженим способом контролю, оскільки це найпростіший спосіб оцінити якість навчання. Подібні інтерв'ю схожі на анкетуванні, за винятком того, що відбуваються в усній формі [18].

Проф-тести – це правильно складені опитування, які цілком можуть містити у собі не лише теоретичні питання, а й так звану, практичну частину. Під час проф-тестування працівник отримує перелік запитань, які стосуються винятково його професійної діяльності та роботи. Саме це відрізняє їх від анкетування працівників.

Першим критерієм результативності системи розвитку персоналу є те, наскільки вміння та навички працівника відповідають посаді, яку він займає. У випадку, якщо знання та вміння не дотягують до назначеної посади, працівника відправляють на додаткове навчання. Також додаткове навчання необхідне під час зміни посади.

Помітною становиться також і позитивна динаміка у підвищенні якості обслуговування. Саме даний критерій є основним під час оцінки того, як саме працює заклад. Висока якість обслуговування сприяє більшому задоволенню гостей, а відповідно, робить заклад конкурентоспроможним.

Добре спланована програма навчання сприяє тому, що період адаптації, необхідний новим працівникам, значно скорочується. Це, в свою чергу, сприяє тому, що персонал швидко поповнюється новими кадрами, які можуть швидко адаптуватись до роботи, а заклад, в свою чергу, не знижує якість обслуговування [24].

Також впливає правильна організація навчання і на плинність кадрів. Завдяки цьому працівники під час навчання ознайомлюються зі всіма аспектами роботи, а відсутність «робочих підводних каменів» стає мінімальною, що зменшує можливість звільнення через незадоволеність умовами праці [15].

Завдяки хорошому функціонуванню системи навчання збільшується кількість внутрішніх просувань по кар'єрній драбині. Чітко розроблена програма навчання дозволяє отримати знання, вміння та досвід, які дають можливість змінити посаду на більш високу, наприклад від офіціанта до адміністратора. Така перспектива є хорошим показником престижності та надійності закладу для працівників, тому підвищується і їх рівень задоволеності, оскільки вони впевнені у тому, що подальший кар'єрний розвиток можливий та доступний.

Загалом можна сказати, що оцінка функціонування системи навчання у закладі відіграє велику роль у тому, наскільки добре працює заклад та наскільки переймаються розвитком персоналу представники керівництва. Не в останню чергу цей фактор важливий, оскільки впливає на якість обслуговування та задоволеність відвідувачів.

Саме важливість правильної розробки системи навчання вимагає ретельної підготовки, а також вивчення різних факторів.

1.3. Розробка програм розвитку персоналу в індустрії гостинності

Для того, щоб програми розвитку та навчання персоналу були максимально дієвими, варто правильно підійти до процесу їх розробки, та дозволить зробити її доступною для усіх працівників, і водночас із цим не буде заважати робочому процесу, що дозволить закладу працювати у звичному режимі [5].

Окрім того, правильний процес розробки навчального плану є важливим етапом в управлінні кадровими ресурсами підприємства, оскільки саме персонал є тією ланкою, що не опосередковано впливає на якість обслуговування та задоволеність гостей. При цьому розробка програми повинна враховувати напрямок роботи закладу, його стратегічні цілі та складається із кількох основних етапів (рис. 1.5).

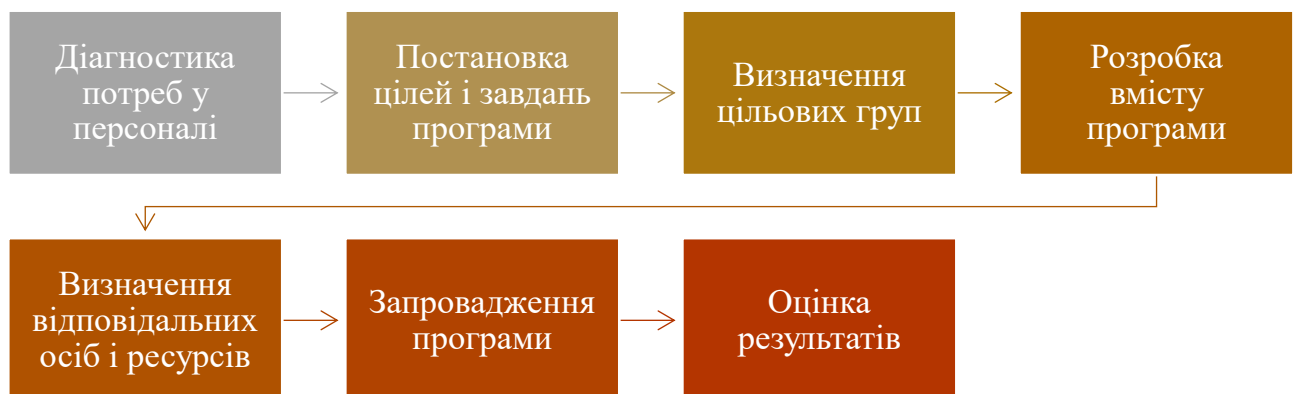


Рисунок 1.5. Процес розробки програми навчання персоналу

Джерело: розроблено автором самостійно

Першим етапом є діагностика потреб навчання персоналу. Вона передбачає аналіз усіх показників роботи кожного окремо взятого працівника, а також задоволеність гостей та показники діяльності всього ресторану. Завдяки цьому

можна знайти проблемні аспекти роботи, які потребують вдосконалення та подумати над планом їх розв'язання.

Окрім того, необхідно проаналізувати всі функціональні обов'язки, які виконуються співробітниками, аби розуміти, чи відповідають вони кваліфікації роботи. Це дозволить виявити різницю між бажаним рівнем кваліфікації і фактичним. Не останню роль у діагностиці грає думка самих працівників, оскільки курси або тренінги забиратимуть у них час та відволікатимуть від роботи.

Постановка цілей і завдань формує кінцеву мету, яка повинна бути поставлена на кінець навчання. Тобто, результатом проведеного тренінгу чи курсів повинно стати вирішення особливо гострої проблеми, для якої і проводилось навчання (наприклад, зниження відсотку помилок при обслуговуванні або отримання навичок сучасних технік приготування їжі).

Після того, як визначення потреби та кінцевих цілей було виконано, необхідно проаналізувати, на які цільові групи поділяються працівники у закладі. Це робиться для того, щоб оптимізувати процес навчання та не затрачати на нього великої кількості часу. Також в залежності від цільової групи визначається і напрямок навчання. Наприклад, для працівників кухні – курси та тренінги пов'язані із приготуванням їжі; для офіціантів та барменів – із обслуговуванням гостей, володіння технікою залу та приготуванням напоїв. Для керівників та адміністраторів курси, що передбачатимуть розвиток лідерського спрямування, а нові працівники отримуватимуть базові знання, необхідні для роботи [20].

В залежності від напрямку розроблятиметься зміст навчальної програми. Це пов'язано із тим, що різні напрямки навчання матимуть кардинально різне спрямування і даватимуть знання про різні вміння та навички. Для керівних посад передбачатиметься поглиблене володіння касовими дисциплінами, а також основи управління персоналом та ведення документації. Для офіціантів, барменів та кухарів програми навчання складатимуться із основ особливостей спілкування з людьми, методів подачі страв та напоїв, техніки продаж,

кулінарних тенденцій тощо. Спільними можуть бути такі елементи як управління конфліктами, часом та психологія [13].

На теперішній час в доступі є багато різноманітних форматів проведення навчання. Кожен із них може бути більш дієвим в залежності від того, який напрямок навчання потрібен. Наприклад, для кухарів більш доцільним буде навчання у вигляді майстер-класів, де новітні способи обробки продуктів та приготування страв показуватиметься на практиці. А от для працівників, які проходять навчання у зв'язку з керівними посадами, хорошим варіантом стануть тренінги. Окрім цього, хорошим варіантом підвищення кваліфікації є стажування і ротація персоналу між різними закладами. Цей метод передбачає перехресну або односторонню заміну працівників у закладах з метою отримання нового досвіду роботи [17].

Наступним етапом розробки програми навчання є призначення осіб, які будуть відповідальними за проведення навчання та контроль результатів. Зазвичай, ці обов'язки покладаються на людину, яка працює у відділі кадрів або бухгалтера. На великих підприємствах можлива організація цілого HR-відділу, який повністю зосереджений на роботі із персоналом, а організація програми розвитку працівників є їхнім прямим обов'язком.

Окрім відповідальних осіб визначається також бюджет, який доступний на проведення навчання. При цьому враховуються витрати на розхідні матеріали (зошити, ручки, сировина), допоміжні матеріали (приклади продукції, інвентар, брошури), а також оплату людині, яка власне і проводитиме курси чи майстер-клас. Якщо навчання проводиться у іншому місті, то варто врахувати також вартість проживання та транспорту для працівників. Усе це розраховується сумуванням усіх витрат та множенням їх на кількість працівників, які проходять навчання.

Після того, як встановлено напрямок навчання, відповідальні за нього особи та кошторис, визначаються терміни, в які воно відбуватиметься. Зазвичай, програма навчання передбачає повний курс, який може тривати від 1 дня до

кількох тижнів. Терміни проведення залежать від того, які цілі покладено на курси та якої мети ними хочуть досягти.

Коли обрано максимально оптимальну програму, відбувається реєстрація на участь у ній. Часто проведення семінарів, тренінгів та майстер-класів має обмежену кількість місць. Тому необхідно зареєструватись для того, щоб організатори мали змогу підготуватись. Також реєстрація необхідна для того, щоб організатори знали, скільком людям потрібно буде видати відповідні документи про проходження навчання.

Контроль виконання може виконуватись у вигляді фотозвіту, відеозв'язку або заповнення чек-листа відвідувань. Часто по закінченню курсів або тренінгів організатори видають дипломи та грамоти, які засвідчують отримання відповідних вмінь та навичок. Також можливий варіант, коли працівник видає керівникові або контролюючій особі бланк, де організаторами відзначено присутність на усіх етапах тренінгу чи семінару.

При цьому варто зазначити, що як до проведення навчання, так і після нього, відбувається контроль навичок та знань. Це робиться для того, щоб мати змогу порівняти, наскільки змінився рівень кваліфікації персоналу та оцінити, наскільки ефективною була розроблена система навчання. Саме завдяки такій оцінці керівники можуть зробити висновки та при потребі скорегувати програму навчання так, щоб вона приносила максимальну користь при мінімальних затратах.

У підсумку можна сказати, що програма розвитку персоналу у закладах індустрії гостинності має багато можливостей та викликів. Багато навчальних заходів, враховуючи високий рівень діджиталізації, дають змогу організовувати навчання персоналу не відриваючи їх від звичного життя. Однак онлайн-курси та семінари дають лише теоретичні знання. Тому часто виникає потреба у тому, щоб працівники відвідували навчальні заходи особисто, де отримують практичні вміння та навички, що знадобляться у роботі (наприклад, кулінарні майстер-класи).

Розробка програми розвитку працівників є процесом доволі кропітким та потребує великих затрат часу. Окрім цього, необхідно провести велику роботу для того, щоб визначити, яку саме програму слід обрати, для максимально помітного впливу. Добре підготована програма дає закладу ресторанного господарства багато переваг для підтримання високого рівня конкурентоспроможності. Зокрема, в ньому підвищується якість обслуговування, скорочується рівень плинності кадрів, а працівники отримують змогу кар'єрного росту.

Розглянувши теоретичні аспекти функціонування програми розвитку персоналу, слід перейти до аналізу ресторану «Фляшка» та заходів у ньому, що стосуються навчання працівників.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто основи розвитку персоналу в закладах індустрії гостинності. Зокрема, було досліджено сутність визначення «управління персоналом», для чого вивчено роботи таких науковців, як Мазуркевич І.О., Рябенька М.О., Паска М.З. та Чемеринська М.І. Окрім того, вивчено такі елементи злагодженої роботи персоналу, як постійне навчання, кар'єрний ріст та корпоративна культура.

Також з'ясовано, що важливими факторами при плануванні управління персоналом є висока плинність кадрів на ринку праці, сезонність змін у вподобаннях відвідувачів та у потребі в персоналі, а також підтримання стресостійкості та комунікабельності персоналу.

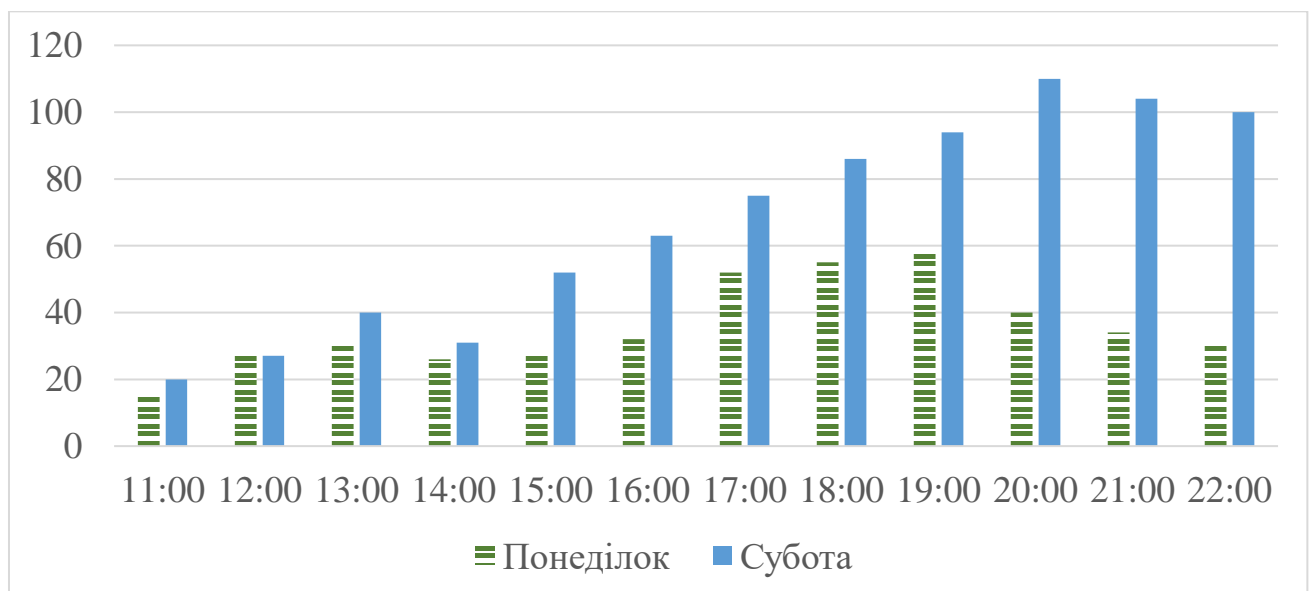
Досліджено основні елементи методичного підходу до оцінки системи розвитку, а саме принципи оцінювання, а також методи оцінювання та загальні критерії ефективності. Також було розглянуто план розробки програми розвитку персоналу в індустрії гостинності, що включає такі етапи, як діагностика потреби у навчанні, постановка цілей та завдань програми, визначення цільових груп, розробка вмісту програми, визначення відповідальних осіб та ресурсів, запровадження самої програми та оцінка результатів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У РЕСТОРАНІ «ФЛЯШКА»

2.1. Загальна характеристика функціонування ресторану «Фляшка»

Ресторан «Фляшка» це ресторан високої кухні, рецепти якої зібрані з усіх куточків східної Європи. Серед страв меню можна побачити приклади угорської, австрійської та української. Це класичні рецепти із сучасно виконаними презентаціями. Знаходиться ресторан у місті Тернопіль за адресою проспект Тараса Шевченка 1. За класифікацією йому присвоєно перший клас. Працює заклад щодня із 11 по 22 годину.

Кількість відвідувачів у ньому змінюється в залежності від пори доби та дня тижня. На вихідні посадка практично повна і вільних місць немає, а це більше 100 людей. Особливо висока відвідуваність спостерігається також і у будні дні, коли настає час бізнес-ланчів. Часто велику частину відвідувачів у цей час складають службовці, які працюють в офісах неподалік. Загалом, у будні дні кількість відвідувачів може становити від 40 до 60, з особливими піками і обідню та вечірню пору (рис. 2.1).



**Рисунок 2.1. Графік завантаженості залу ресторану «Фляшка» в
понеділок та суботу**

Джерело: розроблено автором самостійно

Відкрито ресторан «Фляшка» було 22 серпня 2022 року. До того часу на цьому місці знаходився інший ресторан «Бункермуз». Однак, після закриття приміщення було викуплене колекціонером старовини, який раніше хотів зробити на цьому місці музей. Особливу повагу він отримав від літніх відвідувачів, які захоплюються елементами старовини, вік деяких сягає кількох століть (Додаток А).

Велика колекція антикваріату є основною конкурентною перевагою ресторану «Фляшка», оскільки це сильно вирізняє його на ресторанному ринку Тернополя. Особливою окрасою ресторану «Фляшка» є люстра у вигляді колеса від карети, стіна, прикрашена тарілками із оригінальним петриківським розписом та велика кількість автентичних кухлів (Додаток Б).

Окрім колекції старовинних речей заклад може похвалитись тим, що його часто відвідують відомі люди та митці. Так, кілька років тому ресторан «ФЛЯШКА» удостоївся приймати у себе делегацію із посольства Німеччини та відомого всесвітньо відомого художника Івана Марчука, який є українцем, однак проживає в Америці. З українських відомих діячів культури можна відмітити тернопільського коміка та сценариста Віктора Гевка та гумориста Григорія Драпака (Додаток В).

Ресторан «Фляшка» має у своєму складі кілька великих та маленьких зал, які кардинально відрізняються одна від одної та кожна з яких має своє особливості. Об'єднує їх лише загальний інтер'єр, виконаний у стилі «лофт». Незважаючи на те, що заклад знаходиться у підвальному приміщенні, кімнати наповнені світлом та мають чисте повітря, що досягається завдяки центральній системі вентиляції.

Організаційна структура ресторану «Фляшка» складається із кількох рівнів управлінського персоналу та працівників, що наведено на рис. 2.2.

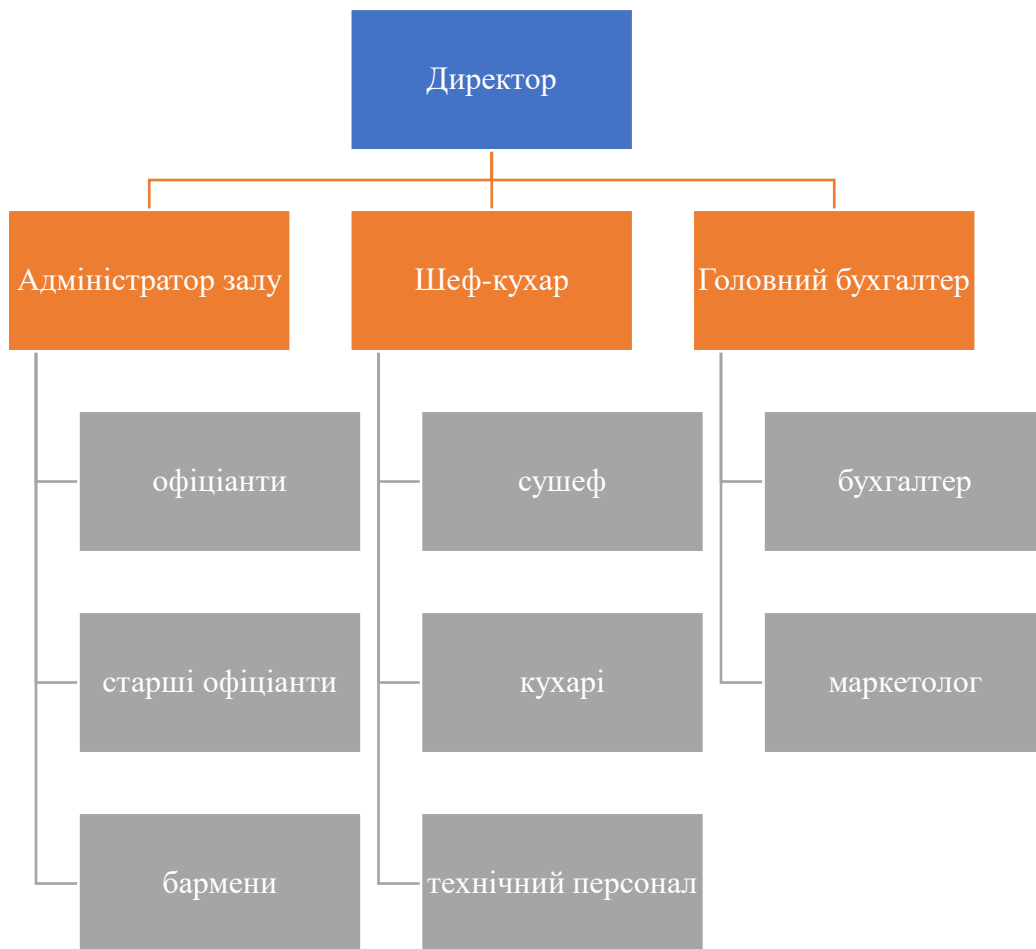


Рисунок 2.2. Організаційна структура ресторану «Фляшка»

Джерело: розроблено автором самостійно

Директор здійснює загальне керівництво закладом, а саме контролює усю документацію, підписує її, приймає рішення про наймання працівників тощо. Головною задачею директора є повне координування дій працівників середнього рівня.

Адміністратор відповідає за організацію роботи залу. У його підпорядкуванні знаходяться бармени, офіціанти та старші офіціанти. Адміністратор координує їхню роботу, а також розробляє графіки роботи та приймає від барменів чек-листи на закупівлю необхідної продукції.

Офіціанти та старші офіціанти здійснюють обслуговування гостей ресторану «Фляшка». Окрім цього, старші офіціанти координують роботу офіціантів під час банкетів. В обов'язки бармена входить приготування напоїв, а також контроль за залишками барної продукції на складі.

Шеф-кухар є головним керівником на кухні. Він повністю відповідальний за розробку нових страв у меню, а також за організацію роботи кухарів та технічного персоналу. Окрім цього, шеф-кухар повинен звітувати перед директором та складати чек-листи на необхідну продукцію.

Кухарі займаються приготуванням страв, а також виготовленням заготовок. Сушеф контролює роботу кухні за відсутності шефа, а також займається приготуванням страв та дотриманням правил подачі готової продукції. Технічний персонал займається прибиранням підсобних та торгівельних приміщень, а також санвузлів.

Головний бухгалтер відповідальний за підготовку усієї звітної документації, а також є керівником бухгалтерського відділу. В його обов'язки входить організація роботи маркетолога та бухгалтера, а також звітування перед директором.

Маркетолог відповідальний за створення контенту для соціальних мереж, а також за розробку рекламної стратегії для ресторану «Фляшка». Бухгалтер відслідковує усю документацію, а також займається розміщенням оголошень про відкриті вакансії.

Ресторан «Фляшка» має 8 залів, не враховуючи банкетної зони. Головний зал є основним приміщенням, у якому відбувається обслуговування гостей. Саме тут розміщена барна стійка (Додаток Г).

Крайні зали є набагато меншими за головний і найчастіше їх використовують відвідувачі, які просто хочуть випити кави, а не затримуватись надовго. Банкети, які замовляють у ресторані, найчастіше влаштовують у банкетному залі, чим і виправдовується його назва. Сюди може вміститись більше 20 осіб, а сам зал складається із 2 кімнат розділених аркою (Додаток Д).

Відомий ресторан «Фляшка» і своїм абажурним залом. Таку назву він дістав через те, що тут розміщується особлива колекція абажурів, виготовлених з натуральної шкіри та прикрашених оригінальними малюнками. Столи у даному залі також старовинні, деякі навіть після реставрації (Додаток Е).

Романтичний зал найчастіше використовують закохані пари, особливо для того, аби мати особливу атмосферу при освідченні в коханні. Зазвичай у ньому розміщують один круглий великий стіл та кілька маленьких. Однак, якщо планується прийом компанії, то персонал накриває довгий стіл (Додаток Ж).

Найбільша колекція картин у ресторані «Фляшка» знаходиться у залі-галереї. Тут можна побачити репродукції відомих творів, а деякі витвори мистецтва зроблені на спеціальне замовлення. Також варто зазначити, що у цьому залі використовуються крісла із вирізьбленими на спинках кінцями. Заклад має ще декілька приватних кімнат, які дозволяють відгородитись від решти відвідувачів. Їх найчастіше замовляють для проведення закритих заходів, що забезпечує гостям повну приватність (Додаток К).

Ресторан «Фляшка» відомий своєю автентичною кухнею та особливостями подачі. Серед категорій страв можна побачити такі як гарячі та холодні закуски, перші, основні страви, десерти, гарніри та салати (рис. 2.2).

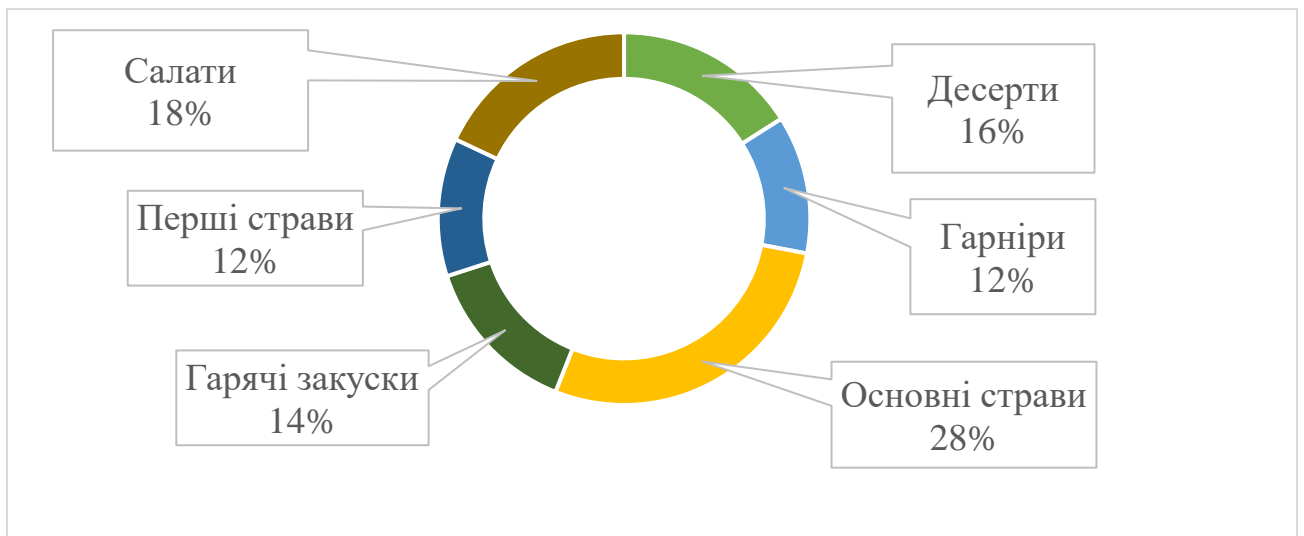


Рисунок 2.3. Співвідношення кількості страв у меню ресторану «Фляшка»

Джерело: розроблено автором самостійно

Окремо варто виділити преїскурант напоїв. Ще однією особливістю, яка робить ресторан «Фляшка» відомим у Тернополі, є власний винний погріб. Саме завдяки розширеній винній карті, що представлена напоями різної міцності та

походженням, більшість позицій меню складені таким чином, аби гармоніювати із даним благородним напоєм.

Для аналізу цінової політики ресторану «Фляшка» проводилось порівняння із його найближчим конкурентом, а саме, рестораном «Friday» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння цін у ресторані «Фляшка» та «Friday»

Категорія	Ціна, грн		Відхилення	
	Фляшка	«Friday»	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5
Салати	193,7	191,6	2,1	101
Холодні закуски	172,5	166,3	6,2	103
I страви	116,5	134,6	-18,1	86
Гарячі закуски	171,8	222,5	-50,7	77
Основні страви	167,5	247,7	-85,7	66
Гарніри	75,8	103	-27,2	73
Десерти	88	129,6	-41,6	67

Джерело: розроблено автором самостійно на основі [21;22]

Аналізуючи табл. 2.1 можна помітити, що ціни в ресторані «Фляшка» є більш демократичними, ніж у ресторані «Friday». Однак, варто зазначити, що страви у категорії салатів та холодних закусок в ресторані «Фляшка» дорожчі.

Обслуговування у закладі відбувається за принципом «А-ля карт», а страви видаються з-під ножа. Єдиним винятком є банкетне меню, страви якого замовляються заздалегідь, оскільки потребують довгого терміну приготування. Основним персоналом, який здійснює обслуговування на залі є офіціанти. За барною стійкою гостей обслуговує бармен, який готує змішані та кавові напої, а також подає їх.

Загалом, ресторан «Фляшка» користується популярністю серед тернополян та гостей міста. Для того, щоб краще оцінити його конкурентоспроможність на

ринку послуг, варто проаналізувати основні фінансово-економічні показники його діяльності.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ресторану «Фляшка»

Для того, щоб детально дослідити фінансово-економічні показники ресторану «ФЛЯШКА», було проаналізовану його фінансову звітність за період з 2021 року по 2024 рік. Дані дослідження викладено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ресторану «Фляшка» за 2023 – 2024рр.

Показники	Базовий рік	Звітний рік	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг у діючих цінах, тис. грн.	14 284	16 272	1 988	113
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	13 800	15 928	2 128	115
ПДВ, тис. грн.	3 203	4 618	1 415	144
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8 581	12 960	4 349	150
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10 353	13 211	2 858	127
Валовий прибуток, тис. грн.	10 447	11 717	1 270	112
Прибуток (збитки) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	9 147	14 960	5 813	163
Чистий прибуток (збитки), тис. грн.	8 581	13 960	5 379	162
Вартість основних фондів, тис. грн.	11 739	13 964	2 225	118
Вартість активної частини основних фондів, тис. грн.	9 637	10 378	741	107
Чисельність працівників, осіб	15	17	2	113

Продовження табл. 1.2

Фондоозброєність основними фондами, тис. грн./особу	782,6	821,4	38,8	104
Фондоозброєність активною частиною основних фондів, тис. грн./особу	642,4	610,4	-32	95
Фондовіддача основних виробничих фондів	1,17	1,14	-0,03	97
Фондовіддача активної частини основних фондів	1,43	1,24	-0,19	86
Фондомісткість основних виробничих фондів	0,82	0,85	0,3	102
Фондомісткість активної частини основних фондів	0,82	0,63	-0,19	76
Середньорічний виробіток, тис. грн./особу	952,2	957,1	4,9	100
Рентабельність продукції, %%	0,82	0,85	0,03	103
Валова рентабельність, %%	0,62	0,87	0,25	140

Джерело: розроблено автором самостійно

Як можна помітити, показники обсягу реалізованої продукції за період 2023 – 2024 рр. зросли на 13%. Показник доходу від реалізації продукції зріс на 15%, це свідчить про стабільну роботу ресторану «Фляшка».

Показник чистого доходу у ресторані «Фляшка» зріс на 50%, прибутку від звичайної діяльності – на 63%, а чистого прибутку – на 62%. Це свідчить про беззбитковість функціонування ресторану «Фляшка».

Валовий прибуток зріс на 12%, що становить 1 270 тис грн у абсолютному відхиленні.

Вартість основних фондів зросла на 18%, а вартість активної частини основних фондів – на 7%. Чисельність працівників збільшилась на 2 одиниці, що в відсотковому відношенні становить 13%.

Показник фондоозброєності основними фондами виріс на 4%. При цьому показник фондоозброєності активною частиною основних фондів знизився на

5%. Абсолютний показник середньорічного виробітку виріс на 4,9 тис грн, однак у відсотковому відношенні залишився незмінним.

Зросли також показники рентабельності. Відносне відхилення рентабельності продукції становить 3%, валової рентабельності – 40%.

Після того, як було проаналізовано показники діяльності ресторану «Фляшка», було також досліджено рівень його конкурентоспроможності на ринку гостинності міста Тернополя. Для цього було розроблено SWOT та PESTEL-аналіз закладу.

SWOT-аналіз дозволяє детально дослідити сильні та слабкі сторони закладу, а також провести аналіз можливостей та загроз, із якими він стикається під час свого функціонування. Саме завдяки цим аспектам будується стратегія розвитку ресторану та визначаються шляхи її корегування. Детальний SWOT-аналіз для ресторану «Фляшка» викладено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ресторану «Фляшка»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Вигідне місцерозташування</p> <p>Оригінальний дизайн інтер'єру</p> <p>Висококваліфікований персонал</p> <p>Широкий спектр оригінальних страв та напоїв</p> <p>Власний винний погріб</p> <p>Унікальна концепція закладу</p>	<p>Відсутність можливості відвідування з дітьми</p> <p>Відсутність бонусної системи</p> <p>Висока цінова політика</p> <p>Недосконала система навчання</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення асортименту за рахунок різноманітності інгредієнтів</p> <p>Використання соціальних мереж у якості рекламних засобів</p>	<p>Високий рівень конкуренції у сфері ресторанного бізнесу Тернополя</p> <p>Війна із росією</p> <p>Відсутність стабільності у економічній ситуації в країні</p>

Розробка ефективних маркетингових стратегій	
Діджиталізація процесу обслуговування та обрахунку	
Підвищення кваліфікації працівників за допомогою курсів, семінарів, тренінгів	

Джерело: розроблено автором самостійно

Отож, як можна помітити, ресторан «Фляшка» має досить багато сильних сторін, які роблять його доволі конкурентоспроможним серед інших закладів галузі обслуговування в Тернополі. Серед них найбільшою сильною стороною є вигідне місцерозташування, оскільки ресторан «Фляшка» знаходиться у центрі міста Тернопіль, добратись до нього доволі просто.

Оригінальний дизайн із використанням старовинних речей також є великою перевагою, оскільки робить ресторан «Фляшка» схожим на музей. В Тернополі схожих закладів лише 2 – це «Старий млин» та «Ноїв ковчег». Тому конкуренція у даному плані досить невисока.

Висококваліфікований персонал, як і в кожному закладі, є важливою частиною конкурентоспроможності ресторану «Фляшка». Професіоналізм працівників помітний не лише у плані обслуговування, а й у тому, наскільки добре вони ознайомлені з історією колекції, виставленою у залах.

Власний винний погріб та широка географія меню виділяють заклад з-поміж конкурентів на ринку Тернополя. Саме завдяки оригінальним стравам та авторській подачі, ресторан «Фляшка» запам'ятовується відвідувачам.

На ряду із цим є і ряд недоліків, головним із яких є неможливість відвідування закладу із дітьми. У ресторані «Фляшка» відсутня дитяча кімната. А це може призвести до того, що маленьким відвідувачам просто стане нудно. Тому заклад не часто замовляють для проведення дитячих святкувань.

Окрім цього, цінова політика закладу має рівень дещо вище середнього. Якщо порівнювати його з усіма закладами, які є у місті, то цілком можна знайти ті, в яких буде більш демократична ціна із більшим асортиментом.

Підтримувати конкурентоспроможність на високому рівні ресторану «Фляшка» допомагає також і велика кількість можливостей. Перш за все, варто згадати про розширення кулінарного асортименту. Завдяки тому, що в закладі представлено різні види кухонь Східної Європи, то є багато варіантів, які дозволять оновити меню, використовуючи інші автентичні страви.

Одним із сучасних напрямків, який дає багато можливостей, є використання соціальних мереж у якості рекламних майданчиків. Саме завдяки цьому реклама може охоплювати різноманітну аудиторію та привертати більше уваги до закладу.

Велика кількість курсів та семінарів дозволяє максимально швидко та ефективно організувати навчання працівників закладу. Тому це хороша можливість для підвищення кваліфікації співробітників з метою отримання хороших спеціалістів.

Окрім того, як і будь-який бізнес, готель «Фляшка» має і певні загрози. Перш за все, важливим фактором є те, що у країні триває війна з росією. Це значно знижує туристичні потоки в Україну. А повітряні тривоги значно заважають роботі не лише ресторану «Фляшка», а й загалом функціонуванню багатьох підприємств.

Окрім військової та політичної ситуації в країні, спостерігається загроза з точки зору того, що готельно-ресторанний бізнес на даний момент є однією з галузей, де спостерігається високий рівень конкуренції. Різноманіття національних кухонь світу та поява новітніх способів обробки дозволяє власникам відкривати заклади, що вражають різноманітністю.

Для того, аби детальніше дослідити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, було проведено PESTEL-аналіз ресторану «Фляшка». Він дозволяє зрозуміти, які фактори впливають на роботу закладу у системі сфери обслуговування (рис. 2.4)



Рисунок 2.4. PESTEL-аналіз середовища ресторану «Фляшка»

*Джерело: розроблено автором самостійно

Отож, як можна помітити, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища для ресторану «Фляшка» доволі тісно пов'язані між собою. Перш за все, політичні аспекти мають прямий зв'язок із законодавчими. Військовий стан в Україні змусив багатьох власників, в тому числі й керівництво ресторану «Фляшка», змінити звичний ритм роботи, в тому числі й через комендантську годину. Окрім того, постійний розвиток міжнародної стандартизації вимагає заклад постійно вдосконалюватись для того, аби зробити його конкурентоспроможним не лише на регіональному рівні, а й на світовій арені.

Курс валют та інфляція є ключовими факторами, які впливають на рівень цін та доходи суспільства. Зміни у демографічному рівні впливають не лише на кількість населення, а й на рівень їхнього життя. Окрім цього, змінюються і базові цінності самих жителів. Так, якщо ще років 50 тому відвідування закладів ресторанного господарства не було гострою необхідністю, і ресторанна сфера не вражала великим різноманіттям, то тепер ресторани стали не лише місцем зустрічі із друзями, а й стали незамінними у підписанні угод, романтичних побаченнях тощо.

Туристична сфера в Україні, не дивлячись на небезпечну військову ситуацію, продовжує розвиватись стрімкими темпами. Це є важливим фактором

для ресторану «Фляшка», оскільки він впливає на рівень конкуренції для закладу. Різноманітні напрямки, з яких в Україну подорожують туристи, змушує заклади готельно-ресторанного господарства надзвичайно активно адаптуватись до змін для того, щоб залишатись конкурентоспроможними.

Окрім цього, з кожним сезоном з'являється усе більше технологічних новинок, які значно спрощують процес обслуговування на всіх його етапах (бронювання столиків, прийом замовлення, розрахунок тощо). До того ж, технологічні інновації дають багато нових можливостей для маркетингових напрямків [15].

Важливим фактором є і усе більша популярність екологічності роботи закладу готельно-ресторанної галузі. У багатьох ресторанах усе частіше починають використовувати продукти з місцевих виробництв, а також укладати угоди з фермерами для того, щоб мати завжди свіжі продукти із мінімальними затратами на перевезення.

Загалом можна сказати, що ресторан «Фляшка», який знаходиться у Тернополі, є доволі унікальним закладом, у якому традиційна кухня народів Східної Європи поєднується із сучасною подачею та обслуговуванням вищого рівня. Попри усі фактори, які існують у його зовнішньому та внутрішньому середовищах, ресторан «Фляшка» зберігає лідируючі позиції на ресторанному ринку Тернополя. Одна з головних причин цього – висококваліфікований персонал, який не лише добре виконує свої прямі обов'язки з обслуговування гостей, а й прекрасно володіє знаннями з історії закладу. Не останню роль у цьому відіграє правильно організована система навчання, яка знаходиться під чітким контролем керівників.

2.3. Оцінка наявних програм розвитку персоналу у ресторані «Фляшка»

Персонал ресторану «Фляшка» має високу кваліфікацію та старанно підходить до виконання своїх обов'язків. Зокрема, обов'язковою вимогою при співбесіді є наявність спеціальної освіти. Для кандидатів, які влаштовуються на

керівні посади, обов'язковим є диплом про вищу освіту (мінімальний освітній ступінь – «Бакалавр»).

Керівництво намагається якомога більше займатись розвитком працівників, оскільки саме завдяки цьому підвищується рівень обслуговування та задоволеність гостей. При цьому регулярно відбувається контроль задоволеності працівників програмами навчання за анкетною, наведеною у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Анкета контролю задоволеності персоналу програмою навчання

Характеристика	Оцінка				
	5	4	3	2	1
Як ви оцінюєте загальну якість програми навчання?					
Наскільки актуальною була інформація, що надавалась під час навчання, для вашої щоденної роботи?					
Чи було навчання зрозумілим і доступним для сприйняття?					
Наскільки зручною була форма проведення навчання					
Чи достатньо часу було виділено на навчання?					
Як ви оцінюєте професіоналізм викладача/тренера?					
Чи застосовуєте ви отримані знання та навички у своїй роботі?					
Які теми ви б хотіли вивчити під час наступних навчальних програм?					

Що, на вашу думку, слід покращити у майбутніх програмах навчання?	
Чи бажаєте ви брати участь у подібних програмах у майбутньому?	

Джерело: розроблено автором самостійно

Персонал проходить навчання постійно, починаючи від періоду стажування, коли новачок влаштовується на роботу, і закінчуючи тим, що на керівних посадах співробітники часто відвідують курси менеджменту, управління, аудиту тощо. Усі ці заходи покликані для того, аби забезпечити безперебійну роботу ресторану. В основному, навчальні програми, які використовуються у ресторані «Фляшка», мають три головні напрямки дії (рис. 2.5).



Рисунок 2.5. Напрямки навчальних програм для працівників у ресторані «Фляшка»

Джерело: розроблено автором самостійно

Програми навчання нових працівників проводяться кожного разу, коли людина влаштовується на роботу. При цьому пояснюються усі важливі аспекти

роботи, а також обов'язки працівника та ситуації, із якими він може стикнутись під час їх виконання. Варто зазначити, що нові працівники навчаються за стандартними програмами, склад яких залежить від посади, на яку претендують стажери.

Таким чином, для офіціанта програма навчання становить такі елементи як приймання замовлення, спілкування з гостем, виявлення потреб, пропозиція потрібної страви, сервірування, видача готових страв та закусок, розрахунок. Окрім процесу обслуговування, офіціантів навчають, як поводитись із касовим апаратом, машиною для приготування кави, а також проводять екскурсію підсобними приміщеннями, включно із роздягальною, сервізною, кухнею та санвузлом.

Під час навчання працівникам розповідають про режим роботи, правила щодо зовнішнього вигляду тощо. Загалом, період навчання нового працівника, який влаштовується на посаду офіціанта, становить близько 7 днів, після чого настає період стажування, на момент якого стажер зобов'язаний знати основні позиції в меню та мати базові навички робочого процесу.

Програма навчання барменів структурно дуже нагадує навчання офіціанта, оскільки в його обов'язки також входить обслуговування гостей. Виняток становить частина обов'язків, пов'язана із приготуванням напоїв. Вона передбачає запам'ятовування компонентів, які входять у коктейлі (алкогольні та безалкогольні), технологію приготування, посуд, у якому вони подаються та техніку оздоблення перед подачею. А також включає навчання роботи із кавовою машиною, важелем для наливання пива та касовим апаратом.

Окрім того, навчання бармена включає в себе ведення обліку продуктів, алкогольних та безалкогольних напоїв. Це дуже важливий етап, оскільки більшість компонентів у барі – це вартісні ліцензовані напої. Крім посадових обов'язків, барменам також проводять екскурсію закладом для ознайомлення із приміщеннями. Загалом, період навчання для барменів-новачків становить до 10 днів. На момент стажування необхідно знати преїскурант напоїв, а також володіти основними навичками з приготування напоїв.

Програма навчання кухарів передбачає ознайомлення із робочими поверхнями, службовими приміщеннями (коморою та холодильними камерами), а також приготування страв, заявлених у меню, за технологічними картками. Для полегшення роботи, на кухні біля роздаткового столу розміщено усі технологічні картки на кожен вид продукції, а також зображено те, який вигляд повинна мати готова страва. Окрім цього, працівник кухні навчається робити заготовки, оскільки це важливий елемент роботи кухні, так як він пришвидшує видачу страв при їх замовленні (із заготовками кухар на зміні не повинен робити зайвих процесів, які займають час).

Не менш важливим елементом навчання працівників кухні є пояснення правил техніки безпеки. Кухня є місцем, де небезпека має підвищений характер. Тут проходить багато теплових процесів, а темпи роботи повинні бути надзвичайно швидкими для того, аби замовлення були виконані у найкоротший термін. Загальний термін навчання для новоприбулих кухарів становить 10 днів. Після зазначеного терміну настає період стажування, станом на який працівник-новачок повинен володіти базовими навичками приготування страв та знати основні аспекти роботи кухні.

Для працівників, які влаштовуються на керівні посади, керівництво ресторану «Фляшка» розробило програму навчання, що включає в себе калькуляцію, основи управління персоналом, бухгалтерський облік тощо. Саме дані аспекти важливі для керівника, який повинен організувати роботу не лише свою, а й своїх підлеглих. Загалом, навчання для керівників підрозділів займають від кількох годин до 2 днів, в залежності від того, який формат навчання та де проходить.

Абсолютно для всіх новачків проводиться інструктаж із техніки безпеки, керівництво з поводження у екстремній ситуації, а також правилам поводження з вогнегасниками тощо. Від лютого 2022 року усім працівникам, без винятку, в програму навчання було додано інструкцію того, як діяти під час повітряної тривоги.

Програми навчання працівників, які уже працюють у штаті ресторану «Фляшка», дещо відрізняються. Перш за все різниця полягає у тому, що навчання працівників для підвищення кваліфікації проводиться професіоналами поза місцем роботи. До них відносяться коучі, майстер-шефи, бренд-шефи, ресторатори, консультанти тощо.

Якщо навчання новачків проходить за конкретними напрямками, що стосуються одного закладу та включають загальні знання, то курс підвищення кваліфікації має на меті навчити абсолютно нових навичок, донести інформацію про новітні способи кулінарної обробки тощо. Як і первинне навчання, програма підвищення кваліфікації передбачає різні курси та уроки в залежності від посади.

Для офіціантів та барменів будуть запропоновані курси нових способів продаж та обслуговування гостей, а також тренінги спілкування, демонстрація нових видів техніки та інструктаж щодо роботи із ним тощо. Для барменів передбачаються майстер-класи з приготування напоїв та новітніх технологій їх оздоблення і подачі.

Для кухарів найчастіше проводяться майстер-класи з молекулярної кухні, а також курси з приготування нових видів продукції, семінари кулінарного екскурсу в історію тощо. Це дає змогу почерпнути нові знання щодо інновацій у світі приготування їжі та сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу.

Адміністративні працівники періодично відвідують психологічні тренінги, а також управлінські курси, бухгалтерські навчання та все, що керування закладом ресторанного господарства. Одним із елементів, які є обов'язковою частиною навчання адміністратора є саме складання програми розвитку персоналу.

У ресторані «Фляшка» навчання працівників може відбуватись або за встановленим графіком, або за потребою. Перший варіант можливий при умові, що персонал працює злагоджено, а нарікань та проблем щодо їх роботи немає. В такому випадку навчання носить винятково просвітницький характер та не має на меті перевірки знань базових обов'язків.

Навчання за потребою відбувається у випадку, якщо керівництво помічає, що працівник не справляється із поставленими перед ним задачами у потрібній якості (наприклад, офіціант не може пояснити, з чого зроблена страва, а бармен плутає назви змішаних напоїв та компонентів, що до нього входять). У такому випадку адміністратор ставить перед співробітником чіткі терміни, до яких недоліки роботи повинні бути виправлені.

Загалом, навчання у ресторані «Фляшка» відбувається за системою «шеф-кухар/су-шеф – кухар» та «адміністратор/старший бармен – офіціант/бармен». Дана система передбачає те, що на курси чи майстер-класи вирушають саме управлінці, після чого вони повертаються у заклад та навчають цього своїх підлеглих. Така система несе за собою як переваги, так і недоліки.

Перевагами є те, що робота закладу не зупиняється і ресторан працює у звичному режимі без зниження якості. Це пояснюється тим, що офіціанти та бармени залишаються на своїх робочих місцях, і кількість робітників на зміну не скорочується. Недоліком є довгий ланцюг передавання інформації, оскільки спочатку навчаються керівники, після чого інформація приходить до самих офіціантів, кухарів, барменів. Це може привести до певного викривлення інформації, що зробить її менш ефективною, ніж якби вона передавалась напряму.

Окрім професійних навичок, підвищення рівня яких є метою додаткових курсів та програм навчання, розвиток персоналу ресторану «Фляшка» включає в себе заходи із тимблдіingu, під час яких працівники закладу згуртовуються, мають можливість поспілкуватись один з одним, більше розповісти про себе та стати дружною командою. Це позитивно впливає на моральний дух колективу та сприяє довірливій атмосфері.

Проаналізувавши процес формування програми розвитку персоналу у ресторані «Фляшка», можна сказати, що керівництво регулярно бере на себе обов'язок організувати програму навчання для своїх працівників. Це дає свої результати, оскільки персонал має всі вміння та навички, необхідні для роботи.

Кухарі не відступають від технологічних карт та технології приготування, бармени чудово розбираються у напоях, а офіціанти не просто привітні, а й чудово обізнані із історією закладу, у якому працюють та можуть детально розповісти про колекцію старовини, яка тут розміщена. При цьому навчання для кожної з груп має свої особливості, які викликані різними посадовими обов'язками.

Дані програми розвитку організовані таким чином, щоб не зривати процес роботи та забезпечити високий рівень обслуговування. Однак, при цьому варто зазначити, що навчання найчастіше відбувається за схемою наставництва. Тобто, від досвідченого працівника до новачка. Така схема добре працює під час навчання при прийомі на роботу. Однак для підвищення кваліфікації є малоефективною. У зв'язку із цим варто подумати над розробкою нової схеми навчання персоналу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було розглянуто основні аспекти функціонування ресторану «Фляшка». Зокрема, розглядався його режим роботи, завантаженість залу, а також організаційна структура. При цьому встановлено, що ресторан «Фляшка» нагадує музей, оскільки власник в оздобленні внутрішніх приміщень використовував багато старовинних речей. Також було досліджено, що управління закладом відбувається на кількох рівнях, зокрема, директора організовує роботу керівників підрозділів, здійснюючи загальне керівництво, а керівники підрозділів координують роботу інших працівників.

Також було проаналізовано фінансово-економічні показники ресторану «Фляшка». Зокрема, було встановлено, що показники доходу, а також чистого прибутку та обсягу реалізованої продукції зросли на 15, 50 та 13% відповідно. Це свідчить про стабільну роботу закладу. Також варто звернути увагу на те, що показник валової рентабельності зріс на 40%, а показник рентабельності продукції – на 3%, що свідчить про рентабельність функціонування закладу.

Окрім фінансових показників, аналізувались фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Зокрема, встановлено, що основним чинником зовнішнього середовища є війна із росією, яка впливає на стан економіки в країні, а також на потоки туристів ззовні та всередині неї. Окрім цього, важливо враховувати і високий рівень конкуренції у ресторанному бізнесі.

Із внутрішніх факторів можна виділити недосконалу систему навчання персоналу. Було проведено аналіз системи розвитку персоналу у ресторані «Фляшка». При цьому встановлено, що основними напрямками є програми для новачків, програми для підвищення кваліфікації та програми для переходу на нову посаду. Терміни навчання для новачків відрізняються в залежності від посади, на яку вони претендують, і становить від 7 до 10 днів. Також помічено, що обов'язковим фактором є наявність спеціальної освіти, а також вищої освіти для керівних посад.

Також було встановлено, що програма навчання у ресторані «Фляшка» має певні недоліки, головним із яких є те, що навчання за схемою «менторство» добре підходить для новоприбулих стажерів, але є неефективною для підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ОНОВЛЕНОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В РЕСТОРАНІ «ФЛЯШКА»

3.1. Основні етапи розробки та впровадження проєкту програми розвитку персоналу в ресторані «Фляшка»

Для того, щоб максимально точно розробити проєкт програми розвитку персоналу у ресторані «Фляшка», для початку необхідно проаналізувати те, наскільки загалом потрібна дана модифікація. Наявні компетенції цілком відповідають вимогам, а вміння та навички спілкування із гостями під час обслуговування зберігається на високому рівні. Однак сам процес навчання потребує доробки з метою підвищення рівня ефективності. Етапи розробки програми розвитку персоналу зображено на рис 3.1.



Рисунок 3.1. Проєкт вдосконалення програми навчання персоналу у ресторані «Фляшка»

Джерело: розроблено автором самостійно

Вдосконалена система навчання має на меті згуртування колективу та створення дружньої атмосфери під час робочого процесу. Це важливий етап, оскільки саме завдяки дружній обстановці на робочому місці процес роботи будь-якого закладу ресторанного господарства зберігається на високому рівні та повністю задовольняє відвідувачів. Головним чином, це дозволяє уникнути неприємних ситуацій та конфліктів між працівниками, а отже співробітники цілком можуть зосередитись на виконанні прямих обов'язків.

Підвищення рівня комунікації із гостями зі сторони персоналу є важливим пунктом системи навчання, оскільки це напряму впливає на якість обслуговування та сприймання його відвідувачами. Процес спілкування із гостями вимагає постійного вдосконалення. Тому навчання подібного спрямування є доволі актуальним для працівників сфери обслуговування, а надто для ресторанного персоналу.

Навчальна програма, яка триматиме у собі дотримання сервісних стандартів та мистецтву гостинності особливо актуальним буде в умовах високої конкуренції, оскільки саме завдяки високому рівню дотримання стандартів забезпечується відповідний рівень сервісу, а заклад зберігає показники конкурентоспроможності не лише завдяки унікальним стравам, але й задоволеності обслуговуванням.

Враховуючи те, наскільки важливим елементом ресторанного закладу є бар та його працівники, програма вдосконалення повинна також включати напрямок барної справи. Серед форматів даного спрямування важливими елементами є приготування нових коктейлів, а також інноваційні види сировини, які включаються у змішані напої.

Окрім техніки приготування, важливо включити у програму розвитку також і курси щодо новітніх технік обслуговування гостей за барною стійкою. Сучасне сервірування та подача коктейлів, а також вдосконалення процесу приготування змішаних напоїв, яка включає елементи шоу, привабить не лише гостей, а й дозволить привернути увагу інвесторів. Що у свою чергу, дасть можливість отримання ресурсів для інших нововведень.

При цьому варто врахувати, що біля бару відвідувачі схильні більше розмовляти із барменами. Тому не зайвим було б включити в програму навчання барного обслуговування елементи психології, оскільки це важливий елемент роботи працівників бару. Сюди також входять етикет, емпатія та поведінка з гостем. Робота у сфері послуг передбачає постійне спілкування із відвідувачами. При цьому усі вони бувають різними і рівень конфліктності у гостей також різний. Офіціант, як і бармен, повинен вміти залагодити будь-який конфлікт, при цьому зберігши хороше враження про відвідування закладу.

Окремо варто виділити, що подібна навичка повинна бути і в керівників підрозділів. В деяких випадках гості не хочуть розбиратись із працівниками та вимагають спілкування із адміністратором. Тому керівники також повинні знати основи конфліктології.

Враховуючи те, що в ресторані «Фляшка» часто проводяться ділові зустрічі із закордонними делегаціями, то варто передбачити також і основи етикету для офіціантів. Метою таких навчань є надання обслуговуючому персоналу знань щодо особливостей обслуговування ділових обідів та фуршетів. Кваліфікація персоналу для таких подій дозволить створити для ресторану «Фляшка» гілку популярності у якості ділового закладу, що особливо популярним буде, враховуючи розташування великої кількості офісів неподалік.

Ще одним з напрямків навчання персоналу може бути напрямок, який передбачає вміння продажів, оскільки це важливий аспект роботи ресторану. Офіціанти, як і бармени, повинні не лише вміти продавати, а й постійно вдосконалювати свої навички. Саме за постійного вдосконалення навичок продажів офіціанти та бармени можуть пропонувати гостям позиції з меню та преїскуранту напоїв, які потребують реалізації.

Враховуючи те, що у ресторані «Фляшка» є власний погріб та великий асортимент різноманітних вин, варто також передбачити і навчання для сомельє. Даний курс повинен передбачати не лише розуміння у видах вина, сортах винограду та купажуваннях, а і навчання того, із чим саме можна вживати той чи інший напій, яке вино підійде до солодких десертів тощо.

Важливо також розробити програму навчання для працівників кухні. Найбільш популярною формою таких курсів є майстер-класи щодо новітніх видів теплової обробки харчових продуктів. Наприклад, використання пароконвектоматів, а також навчання таких способів теплової обробки, як су-від, папільйот тощо.

Не зайвим буде і курс дотримання санітарно-гігієнічних норм. Саме стандарти системи НАССР є основними нормативними документами, які визначають вимоги щодо безпеки готових страв, продуктів, матеріалів, посуду тощо. Особливо важливим є включення даного пункту у навчання, враховуючи те, наскільки стрімко змінюються стандарти в українському законодавстві. Роз'яснення усіх юридичних правок та доповнень до нормативів, а також можливі види покарань за їх недотримання дозволяє чітко регламентувати роботу усіх підрозділів ресторану та забезпечити безпеку надання послуг для гостей

Окремим пунктом навчання працівників кухні може бути курс молекулярної кухні. Даний напрямок передбачає поєднання нових смаків, іноді зовсім несподіваних, а також можливість диферсифікації подачі уже відомих страв. Наприклад, спагеті із шпинату, борщ у капсулах тощо. Напрямок молекулярної кухні передбачає використання великої кількості желуючих речовин, тому варто передбачити навчання і поводження із ними.

Не зайвим буде включити також нові дані у програму навчання для новачків. Підвищення кваліфікації працівників дає їм абсолютно нові знання та досвід, які відразу можна включати у базовий курс для щойно найнятих працівників. Таким чином, це значно пришвидшить отримання співробітниками не лише основних знань, а й вмінь, які значно покращать роботу закладу. До того ж, включення додаткових аспектів навчання у базовий курс значно економить час та кошти, виділені на навчання.

Розробка системи навчання також передбачає і терміни, у які здійснюватиметься її реалізація. Терміни є короткострокові та довгострокові. Короткострокові характеризують час, поки триває саме навчання (1 година, 1 день, 1 тиждень). Довгострокові визначають тривалість загальної навчальної

сесії та періодичність, із якою проводитимуться курси. Наприклад, станом до 5 числа кожного місяця та 1 раз на місяць, 1 раз на квартал тощо.

Відповідальність за проведення навчання у ресторані «Фляшка» покладається на керівників підрозділами та працівників вищої ланки. До них належать шеф-кухар, су-шеф, адміністратор та старші офіціанти. Програма навчання у ресторані «Фляшка» базується на принципі наставництва, тому досвід новим працівникам передається від досвідчених співробітників.

Дана система хороша тим, що дає змогу навчити новачків усіх тонкощів роботи у даному закладі, не витрачаючи час на зайву інформацію. Вдосконалення адаптаційної програми дозволить отримати знання не лише у процесі обслуговування, а й в інших аспектах роботи.

При системі наставництва навчання персоналу може спокійно відбуватись на території самого закладу, що значно дозволяє спростити сам процес отримання знань, а також зекономити кошти на проживанні та харчуванні співробітників. Крім цього, навчання на території ресторану «Фляшка» дозволяє синхронізувати процес розвитку персоналу із робочим процесом.

До того ж, отримання знань у закладі, де працюватиме співробітник, дає змогу відразу оцінити рівень, що отримує співробітник, використовуючи оцінку від постійних відвідувачів закладу. Це дозволить визначити, чи у правильному напрямку йде розробка програми розвитку персоналу та чи варто турбуватись про її вдосконалення.

Адміністратор відповідає за навчання працівників залу, зокрема офіціантів та барменів. Саме він є відповідальним за оцінку роботи підлеглих, а також дотримання ними санітарних норм та рівень спілкування із гостями. Окрім цього, адміністратор є відповідальним за те, на якому рівні знаходяться знання щойно найнятих працівників. Зокрема, він оцінює орієнтацію співробітника у меню та наскільки добре той може зорієнтувати відвідувачів у стравах та їх складових.

Шеф-кухар відповідає за навчання персоналу кухні. Саме він розробляє програму навчання для кухарів, оскільки досконально знає усі кулінарні процеси, що відбуваються під час приготування страв. Оскільки шеф-кухар

відповідальний за розробку меню та введення нових позицій у нього, він повинен володіти навичками із приготування та оформлення страв. Для цього шеф-кухарі відвідують семінари та майстер-класи із використання новітнього обладнання та сучасних технологій обробки сировини.

При цьому варто зазначити, що програма навчання працівників кухні змінюватиметься в залежності від меню закладу та страв, які в нього входять. Тому базові програми навчання для новоприбулих працівників кухні відрізнятимуться в залежності від сезону. Наприклад, якщо працівник влаштовується на роботу взимку, то базове навчання для нього включатиме орієнтацію у зимовому меню.

Після того, як відповідальні та основані напрямки навчання визначені, проєкт розробки програми розвитку персоналу передбачає оцінку власне отриманих знань. Для цього відповідальна людина проводить тестування за спеціально розробленою анкетною, яка дозволяє визначити, наскільки компетенція працівника змінилась у порівнянні із попереднім рівнем.

Окрім цього, проводиться аналіз процесу обслуговування та приготування страв чи напоїв. Якщо працівник не засвоїв курс, адміністратор чи шеф-кухар може приставити до нього працівника із більшим досвідом роботи, який краще засвоїв курс, і під його наглядом відбуватиметься відпрацювання навичок.

Таким чином можна підсумувати, що розробка проєкту програми розвитку персоналу є доволі важким процесом, що тримає у собі багато етапів. Кожен із них вимагає зосередженості та детального планування, оскільки допущення помилки у плануванні може призвести до недостатньої якості навчання, а це, в свою чергу, потягне за собою зниження рівня надання послуг у ресторані «Фляшка». Результатом цього може стати незадоволення відвідувачів та втрата конкурентоспроможності.

Окрім планування, система розвитку персоналу вимагає регулярного вкладення грошових потоків, оскільки навчання вимагає як теоретичних знань, так і відточення практичних навичок, а для цього необхідно забезпечити матеріально-технічну базу, що включає в себе сировину та обладнання.

Після того, як загальні аспекти вдосконалення програми розвитку персоналу у рестоарні «Фляшка» було окреслено, необхідно прорахувати ймовірну вартість впровадження даних заходів.

3.2. Показники фінансової ефективності від впровадження проекту з розвитку персоналу для ресторану «Фляшка»

Розрахунок фінансового вкладу у програму навчання є важливим етапом, оскільки завдяки цьому можна детально спланувати увесь процес, а також розрахувати, скільки коштів необхідно виділити на розвиток персоналу. Для того, аби проаналізувати витрати, спершу необхідно зайнятись пошуком відповідних навчальних програм для персоналу ресторану «Фляшка».

Пошуки тривали за такими напрямками як:

- мистецтво гостинності;
- основи НАССР та гігієни;
- барна майстерність;
- сервіс та емоційний інтелект в обслуговуванні;
- кулінарні техніки, стандарти та інновації;
- меню як інструмент продажу.

Саме дані програми мають велике значення для функціонування ресторану та можуть бути задіяні для навчання усіх груп працівників закладу. При цьому було розраховано, із якою періодичністю варто проводити навчальні курси (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Суть та фінансовий прорахунок вартості навчання персоналу ресторану «Фляшка»

1. Напрямок: Мистецтво гостинності: стандарти сервісу	
Тема навчальної програми	Комунікація, сервіс та робота із гостем.
Формат	необхідність очної явки на тренінг. Окрім цього, передбачено практичне заняття.
Тривалість	6 год.
Регулярність проведення	1 раз на півроку.

Цільова аудиторія працівників	офіціанти, хостес, адміністратори.
Суть програми: спілкування із гостем на усіх етапах обслуговування, починаючи від зустрічі та закінчуючи розрахунком. Окрім того, рекомендація щодо вибору страви чи напою, сервірування, подача.	
<i>Вартість навчання за один курс:</i>	<i>8 100 грн.</i>
2. Напрямок: Безпечна кухня : основи HACCP та гігієни	
Тема	Гігієна та харчова безпека.
Формат	зустріч в Zoom Meeting або очна явка.
Тривалість	5 год
Регулярність проведення	1 раз в рік
Цільова аудиторія	кухарі, бармени, прибиральники
Суть програми: роз'яснення нових санітарно-гігієнічних норм працівникам ресторану «ФЛЯШКА», пояснення важливості слідкування за чистотою робочого місця та особистою гігієною. У фіналі навчання підписання у відповідному журналі санітарного контролю.	
<i>Вартість навчання за один курс</i>	<i>10 000грн.</i>
3. Напрямок: Барна майстерність	
Тема:	приготування коктейлів та змішаних напоїв, техніка сервірування.
Формат:	майстер-клас на місці
Тривалість:	2 дні по 6 год.
Регулярність проведення:	1 раз на півроку
Цільова аудиторія:	бармени
Суть програми: отримання необхідних навичок, що будуть необхідні під час приготування змішаних напоїв, їх сервірування, прикрашання та подача.	
<i>Вартість за один курс:</i>	<i>5 000 грн.</i>
4. Сервіс та емоційний інтелект в обслуговуванні	
Тема	Емпатія, поведінка з гостем, етикет
Формат	тренінг, із елементами рольових моделей та кейсів для розбору.
Тривалість	6 год.
Регулярність проведення	1 раз в рік
Цільова аудиторія	усі категорії персоналу, включаючи керівництво.

Суть програми: навчання персоналу основам етикету, поведінці під час обслуговування ділових обідів та фуршетів. Під час навчання розбираються теоретичні кейси для закріплення отриманих знань, а також проводяться рольові моделі із визначеними ролями.	
<i>Вартість за один курс</i>	<i>6 000 грн.</i>
5. Кулінарні техніки, стандарти та інновації	
Тема	Приготування, стандарти та подача страв.
Формат	практичне заняття.
Тривалість	3 дні по 6 год.
Регулярність проведення	1 раз в півроку
Цільова аудиторія	працівники кухні
Суть програми: розбирання стандартів у приготуванні страв, навчання основним технікам обробки сировини, одночасне закріплення на практиці основних процесів приготування та декорації страви.	
<i>Вартість за один курс:</i>	<i>9 500 грн</i>
6. Меню як інструмент продажу: техніки ефективної рекомендації	
Тема	Продажі, знання меню, фудпейринг.
Формат	Воркшоп із майбутньою дегустацією готової страви.
Тривалість	3 – 4 год.
Регулярність проведення	кожні 3 місяці
Цільова аудиторія	офіціанти, бармени, хостес та адміністрація.
Суть програми: знайомство із новими техніками продаж, а також представлення нових позицій у меню із майбутньою дегустацією запропонованої страви.	
<i>Вартість за один курс:</i>	<i>4 000 грн.</i>

Джерело: розроблено автором самостійно

Отож, як можна помітити у таблиці, програма розвитку персоналу ресторану «» включає в себе багато аспектів та деталей. У неї включено різноманітні напрямки, до яких відносяться усі працівники закладу ресторанного господарства.

Загальна річна сума, яку при даних розрахунках, необхідно затратити на навчання персоналу, становить 77 200 грн. Враховуючи, що дохід ресторану «Фляшка» за 2024 рік становив близько 15 000 тис грн. то можна зробити

висновок, що такі витрати є досить невеликими для даного закладу ресторанного господарства. Період окупності можна розрахувати, починаючи від року часу, оскільки це термін повного циклу навчання.

А підвищення рівня обслуговування, враховуючи нові знання та досвід працівників, дозволять збільшити відвідуваність закладу, що напряду впливатиме на його доходи та прибутки. Отже, можна рахувати, що вкладення грошей у програму розвитку персоналу цілком виправдане з точки зору доцільності.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено проект вдосконалення програми розвитку персоналу у ресторані «Фляшка». Зокрема, запропоновані такі напрямки навчання, як «Мистецтво гостинності», в якому передбачено навчання стандартам сервісу на всіх етапах надання послуг, та який розрахований на офіціантів, хостес і адміністраторів ресторану «Фляшка»; «Безпечна кухня», що передбачає детальне навчання усіх норм згідно системи НАССР; «Барна майстерність», який передбачає отримання навичок приготування змішаних напоїв; «Сервіс та емоційний інтелект», програма якого передбачає навчання основ етикету, а також розбір практичних кейсів; «Кулінарні техніки, стандарти та інновації», суть якого полягає у розбиранні стандартів приготування страв, а також навчання основним і додатковим способам обробки сировини для новітніх напрямків; «Меню як інструмент продажу», який включає в себе знайомство обслуговуючого персоналу із техніками продажів, а також представлення нових позицій в меню тощо.

Також розраховано загальний кошторис, який необхідний для впровадження запропонованого проекту. При цьому виявлено, що вартість запропонованих програм становитиме 77 200 грн на рік. Період окупності, враховуючи доходи ресторану «Фляшка», становитиме близько одного року.

ВИСНОВКИ

Система навчання персоналу є надзвичайно важливим елементом, який впливає на роботу закладів ресторанного господарства. Добре організована система навчання дозволяє не лише зробити роботу колективу гармонійною, а й підвищує його конкурентоспроможність та виділяє його серед конкурентів.

1. В даній кваліфікаційній роботі предметом було проаналізовано сутність управління та розвитку персоналу у закладах ресторанного господарства. Зокрема, досліджено роботи науковців, які давали своє визначення поняттю «управління персоналом». Також було досліджено основні елементи злагодженої роботи персоналу, такі як корпоративна культура, кар'єрний ріст та постійне навчання. Окрім того, вивчено фактори впливу на формування персоналу;

2. Було вивчено методичні основи оцінки та аналізу функціонування системи розвитку персоналу у закладах гостинності. При цьому визначено, що основними складовими методичного підходу є регулярність проведення оцінки знань працівників, а також її комплексність, системність, орієнтація на результат та врахування специфіки сфери гостинності. Із головних методів проведення оцінки відзначено метод компетентнісного профілю, метод 360⁰, контроль за виконанням поставлених задач, думка гостей та рівень задоволеності персоналу.

3. Було досліджено процес розробки програми розвитку персоналу в індустрії гостинності. Зокрема, визначено такі етапи, як діагностика потреб у персоналі, постановка цілей і завдань програми, визначення цільових груп, розробка вмісту програми, визначення відповідальних осіб та допустимих ресурсів, запровадження програми та оцінка її результатів.

4. Було розглянуто загальну характеристику функціонування ресторану «Фляшка». При цьому розглянуто організаційну структуру закладу, а також було порівняно ціни ресторану «Фляшка» із цінами ресторану «Friday», після чого встановлено, що цінова політика ресторану «Фляшка» є більш демократичною.

5. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ресторану «Фляшка». Зокрема, досліджувались такі показники, як чистий дохід, відносне відхилення якого становить 50%. Показник прибутку від звичайної діяльності зріс на 63%, а валовий прибуток зріс на 12%. Усі ці показники свідчать про безбитковість ресторану «Фляшка». Також проведено PESTLE та SWOT-аналіз. Виявлено, що основним чинником зовнішнього середовища, який впливає на роботу ресторану «Фляшка» є війна в Україні, оскільки саме вона впливає на платоспроможність населення, а також туристичні потоки та загальну економіку.

6. Проведено оцінку наявних програм розвитку персоналу у ресторані «Фляшка». Зокрема, виявлено, що персонал ресторану «Фляшка» висококваліфікований та має необхідні для роботи навички. Однак, програма навчання заснована на принципі менторства. Це робить її ефективною з точки зору навчання новачків. Однак, робить навчання практично бездієвим в плані підвищення кваліфікації.

7. Досліджено основні етапи розробки та впровадження проекту програми розвитку персоналу у ресторані «Фляшка». При цьому основними цільовими аудиторіями визначаються саме працівники залу та кухні, а саме офіціанти, бармени, кухарі та технічний персонал.

8. Проведено аналіз фінансової складової впровадження програми розвитку персоналу у ресторані «Фляшка». Розраховано, що вартість впровадження проекту складатиме близько 77 200 грн. на рік. Період окупності становить близько року, враховуючи те, що стільки триває повний цикл навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова О. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.: URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-22>
2. Багунц О.С., Біляєв С.С, Гурбик Ю. Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*, 2018. Випуск №17. С:216-224.
URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf
3. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280>
4. Балахонова О.В., Пірняк А.С. Методи управління кадровою політикою підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2022. № 3(23)_4(24). С. 81-88. URL:https://pnv.in.ua/images/Magazine/3-4_2022/Balahonova_Pirniak.pdf
5. Беляєва, С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів. *Молодий вчений*, 2017. 12 (52). С: 564- 571. URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/12/131.pdf>
6. Богдан Н.М., Оболонцева Л.В., Сегеда І.В. Навчання як ключовий аспект підвищення ефективності роботи персоналу на підприємствах готельного господарства. *Вісник ХДУ. Економічні науки*. 2019. №36. С.54-58. URL:<https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/601/597>
7. Бурдіяк Г.В., Нездоймінов С.Г. Формування корпоративної культури підприємств готельного бізнесу в умовах конкуренції. *Одеський національний економічний університет*. 2018. URL:<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/170.pdf>
8. Вараксіна О., Шульга В. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.: URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>

9. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063>
10. Гузар У.Є., Завидівська О.І., Кулик О.М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (25) 2020. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/29.pdf
11. Гурман О.М., Лукашук А.В. Дослідження впливу персонал-технологій на ефективність роботи працівників та культуру організації. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 16-22. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/15/15>
12. Демчина Д. 10 правил управління персоналом в ресторані: ефективний менеджмент. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/10-pravyl-upravlinnia-personalom-u-restorani-efektyvnyj-menedzhment/> (Дата звернення: 15.05.2025).
13. Климчук А.О., Левицька І.В. Управління персоналом готельно-ресторанної сфери в умовах воєнного стану. *Економіка та управління бізнесом*, 2022 Vol. 14, №3. С.40-51. URL: <https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%20Management,%202022,%20Vol.%2013,%20No.%203-40-51.pdf>
14. Когут І.Я. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/145>
15. Коршманюк А. Корпоративна культура в закладах сфери гостинності. *Природничі науки та гуманітарні науки. Актуальні питання*. С.186-187. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44869/2/VII_MCNTK_2024_Korshmaniuk_A-Corporate_culture_in_186-187.pdf
16. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*

сaдівництва. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.
URL:<https://journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/24.pdf>

17. Левків Г. Я., Смолинець І. Б. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2021. Вип. 101. С. 94–100
URL:https://www.researchgate.net/publication/364244687_Personnel_management_in_the_conditions_of_digitalization

18. Лозна С.В., Постова В.В. Сучасні методи управління персоналом в закладах індустрії гостинності. Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні. ХДАЕУ, 2023. 172 с. С.55-58.
URL:https://tourlib.net/statti_ukr/postova3.htm

19. Мазуркевич І.О., Рябенюк М.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Національна економіка Інтелект XXI № 1* 2020. С. 75-80.
URL:http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf

20. Непочатенко, В. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*, 2022. (39). URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1429/1376>

21. Офіційний сайт ресторану «Фляшка». URL: <https://flyashka.te.ua/>

22. Офіційний сайт ресторану «Friday». URL: <https://friday-rest.com/>

23. Паска М.З., Чемеринська М.І. Управління персоналом у закладах ресторанного господарства. Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнес. 2022. С.80-81.
URL:https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39995/2/SRBD_2022_Paska_M-Personnel_management_in_restaurants_80-81.pdf

24. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1656>

25. Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. Академічні візії. 2024. Вип. 28. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958>
26. Сторінка ресторану «Фляшка» в Facebook. URL:https://www.facebook.com/flyashka.te.ua/?locale=ru_RU
27. Сторінка ресторану «Фляшка» в Instagram. URL:https://www.instagram.com/flyashka_ternopil/
28. Тимошенко В. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>
29. Третинко Д.М. Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанної сфери. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства. НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С.727-731. URL:https://tourlib.net/statti_ukr/tretyenko.htm
30. Dashko I.M., Krylov D.V., Sierova V.Yu. Labour economics, personnel management and marketing. Financial Strategies of Innovative Economic Development, 2021 No 4 (52). С. 121-128. URL:<https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/2757/2623>

ДОДАТКИ

Додаток А

Екстер'єр ресторану «Фляшка»



Колекція антикваріату в ресторані «Фляшка»



Продовження додатку Б



Відомі гості ресторану «Фляшка»



Головний зал ресторану «Фляшка»



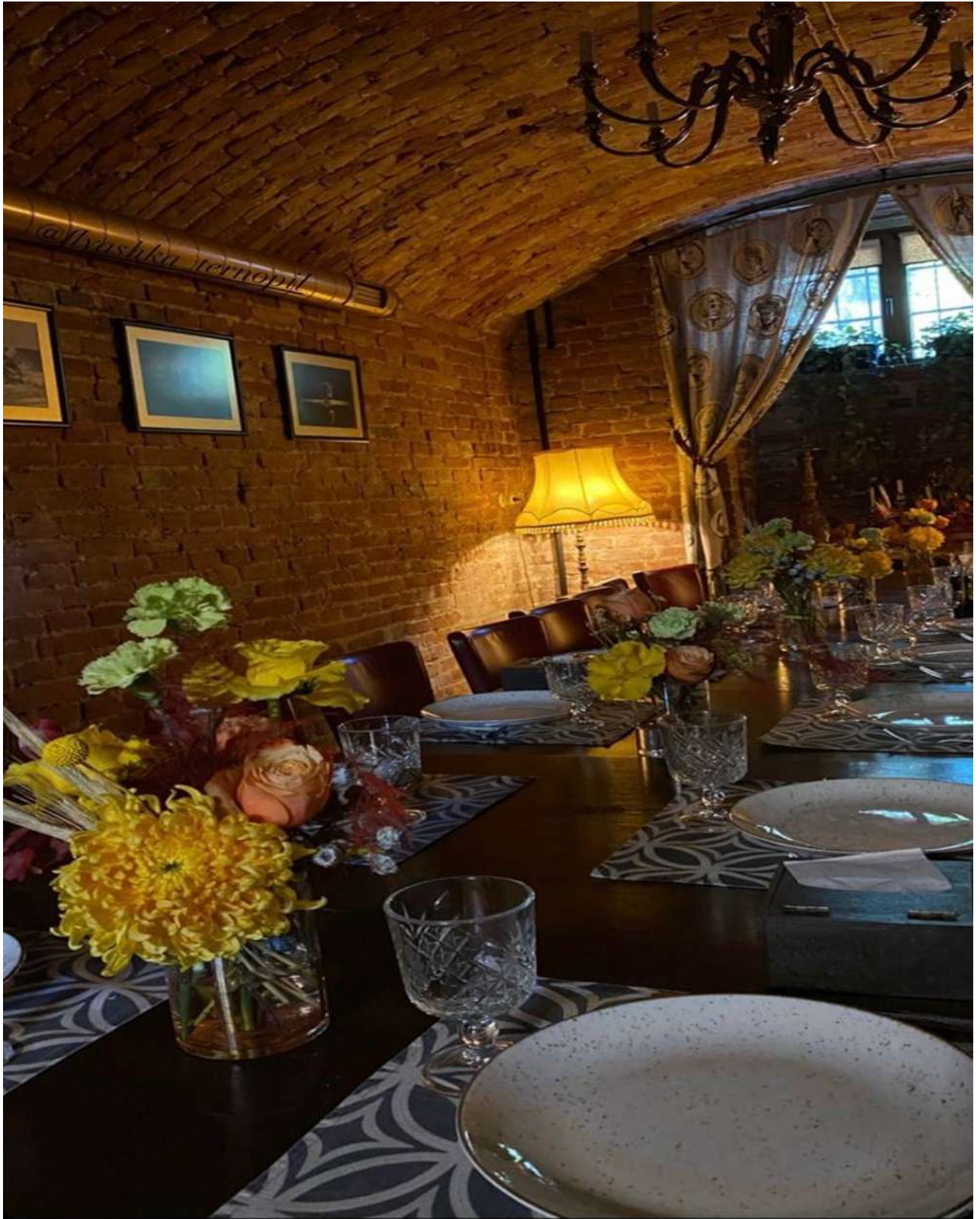
Бокові зали ресторану «Фляшка»



Банкетний зал ресторану «Фляшка»



Романтичний зал ресторану «Фляшка»



Зал-галерея ресторану «Фляшка»

