

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ГАЛИЦЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА
Кафедра готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА
за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа
(Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»)
Особливості управління персоналом на підприємствах індустрії
гостинності
Features of personnel management at the enterprises of the hospitality industry

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, гр. ГР-286
Гаврон Уляна Ярославівна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри
готельно-ресторанної справи Муха Р.А.

Рецензент: к.е.н., доцент ЗУНУ Вашків О.П.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	
1.1. Індустрія гостинності, як об'єкт дослідження	5
1.2. Принципи та методи управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності	12
1.3. Основні підходи ефективного управління персоналом закладів готельно-ресторанного господарства	18
Висновки розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «ВОДОГРАЙ»	
2.1. Загальна характеристика функціонування ресторану «Водограй» та стан його конкурентного середовища.....	20
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного ресторанного підприємства.....	24
2.3. Дослідження особливостей управління персоналом у ресторані «Водограй».....	28
Висновки розділу 2	33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «ВОДОГРАЙ»	
3.1. Суть та структура проєкту для ресторану «Водограй».....	35
3.2. Очікувані результати впровадження проєкту.....	39
Висновки розділу 3.....	
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток і використання людських ресурсів відіграє ключову роль у сучасному ринковому середовищі. Людський капітал випередив фізичний і природний капітал, став основним фактором виробництва, соціального багатства, економічного зростання. У боротьбі за людські ресурси управління людськими ресурсами знаходиться в центрі уваги всіх типів підприємств і організацій.

Управління персоналом є персоналізацією однією із найважливіших етапів функціонування підприємства. У сучасному світі формуються види й методи управління персоналом, які кожного року змінюються відповідно до потреб бізнесу, саме тому дослідження обраної проблематики є надзвичайно важливим. Управління персоналом загалом сприяє створенню сучасної бізнес-системи. Першокласні працівники на підприємстві можуть повністю та ефективно контролювати й використовувати передові сучасні технології та відповідно створювати високоякісну продукцію. Найважливіше для підвищення сучасного рівня управління закладами готельно-ресторанної сфери – покращення роботи співробітників. Наполеглива робота, спрямована на зосередження та посилення розвитку людських ресурсів і їх належного використання на підприємствах є важливою частиною переходу від традиційного управління бізнесом до науки та сучасного менеджменту.

Мета дослідження полягає у вивченні теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій у сфері управління персоналом в індустрії гостинності.

Для досягнення даної мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначення сутності індустрії гостинності як об'єкта дослідження;
- дослідження принципів та методів управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності;
- ознайомлення з основними підходами ефективного управління персоналом закладів готельно-ресторанного господарства;

- дослідження загальної характеристики функціонування ресторану «Водограй»;
- здійснення аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного ресторанного підприємства;
- дослідження особливостей управління персоналом у ресторані «Водограй»;
- розроблення проєкту щодо управління персоналом для ресторану «Водограй»;
- визначення очікуваних результатів від впровадження проєкту.

Об'єктом дослідження є фінансово-економічна діяльність ресторанного підприємства «Водограй».

Предметом дослідження є взаємозв'язки, які виникають при управлінні персоналом на підприємстві «Водограй».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та завдань у роботі використано комплекс загальних та спеціальних методів аналізу, зокрема: теоретичне узагальнення та системний підхід - для дослідження теоретичних основи в сфері управління персоналом; формалізація та групування, табличний метод — для подання результатів фінансово-економічних результатів підприємства та результатів дослідження; порівняльний аналіз — для визначення динаміки фінансових результатів діяльності об'єкта дослідження; графічний метод — для зображення організаційної структури об'єкта дослідження.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних та закордонних науковців у сфері управління персоналом, індустрії гостинності; наукові публікації, видання; інтернет-ресурси; звіти з фінансово-господарської діяльності підприємства «Водограй» та інші джерела.

Практичне значення полягає в тому, що отримані результати дослідження можуть бути використанні для подальшого впровадження в процесі управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці практичних заходів

щодо удосконалення управління персоналом, зокрема, впровадження навчання персоналу в ресторані «Водограй».

Робота складається зі вступу першого, другого і третіх розділів, висновків; містить 50 сторінок, 4 рисунків, 6 таблиці, 3 додатків.

Список використаних джерел містить 20 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Індустрія гостинності, як об'єкт дослідження

Заклади ресторанного господарства це важлива економічна ланка для міста, як для підтримання економіки, так і для розвитку. Різноманітність закладів змушує підвищувати вимоги для того, щоб задовольнити потреби споживачів. Для того, щоб бути конкурентоспроможним потрібно постійно розвиватися, підлаштовуватися та придумувати щось нове.

Гостинність – одна з найважливіших складових людської цивілізації, яка зазнавала певних трансформацій та набувала нових ознак на різних етапах культурно-історичного розвитку. У процесі таких перетворень формувався сам концепт та філософія гостинності як складного та змістовного явища. Думки дослідників щодо походження терміну «гостинність» розділилися. Одні вважають, що він є похідним латинського слова «hospitium», яке має декілька значень:

1) «Стародавня греко-римська концепція гостинності як божественне право гостя та божественні обов'язки господаря» [20];

2) «Гостьовий будинок, в якому приймали мандрівників» [19]. Інші вважають, що етимологія слова має давньофранцузький корінь – «хоспіс» (hospice – будинок для прочан), тобто місце, в якому подорожні можуть отримати дах і їжу.

В узагальненому підході гостинність характеризується двома ознаками – привітністю та умінням пригостити гостей. Інколи термін «гостинність» використовують у побутовому значенні як особливий вид привітності, хлібосольства господаря під час прийому гостей. Отже, носіями гостинності є населення країни, яке приймає гостей.

На сучасному етапі поняття «гостинність» має високу соціальну значущість і відіграє важливу роль в міжкультурному спілкуванні. Спорідненою з поняттям гостинності є сучасна духовно-практична категорія «індустрія

гостинності». Природа індустрії гостинності складна і має комплексний характер, вона припускає наявність різних типів прояву уваги до гостей і сукупність численних способів справлятися з різними професійними завданнями та ситуаціями.

Принцип гостинності вважається універсальним, але його практична реалізація істотно відрізняється у різних народів, що пов'язане з особливостями їх цивілізаційної моделі, історичного досвіду, географічного положення, соціально-економічних і політичних трансформацій.

Дотримуючись підприємницько-економічного підходу до розуміння поняття «гостинність», у міжнародній практиці сформувалися 3 основні регіональні моделі гостинності, зокрема:

1. Європейська модель, яка характерна для найбільш розвинутого готельного ринку Центральної та Західної Європи, орієнтована на підтримку високої репутації закладу коштом прагнення до індивідуалізації підходу до клієнта.

Європейська гостинність характеризується наступними ознаками: диверсифікація пропозицій європейського ринку послуг розміщення; соціальна розшарованість; порівняно низька місткість номерного фонду; прагнення до популярності завдяки високоякісному сервісу; традиційність і міжособистісний контакт при обслуговуванні клієнтів, навіть в умовах автоматизації процесів; вишуканість і стильність інтер'єрів; тяжіння до розміщення в історичних центрах міст або поблизу популярних атракцій.

2. Азійська модель різко протиставляється європейській. Проте, в чистому вигляді такий тип обслуговування реалізується досить рідко, зазвичай у значних центрах міжнародного туризму мусульманських і деяких далекосхідних держав.

Основні характеристики готелів азійської моделі: високий рівень місткості; значна площа житлових та нежитлових приміщень; різноманітність інфраструктури; яскраво виражене багатство як інтер'єрів, так і екстер'єру готелів; відносна цінова доступність

3. Американська модель гостинності поєднує риси як європейської, так і азійської моделі. Так, у центрах найбільших американських міст поширені готелі класу «люкс», що відповідають вимогам типових європейських готелів (стиль, невеликі розміри, індивідуальне обслуговування). З іншого боку, основні курорти та туристичні центри країни забудовані готелями, зовні та внутрішньо нагадують азійський (велика місткість, розкіш, величезна розвинена інфраструктура). Деякі науковці виділяють східно-європейську модель гостинності, яка за своєю суттю нагадує американську, але реалізується в основному в країнах пострадянського простору. Проте сучасний процес глобалізації приводить до розмивання понять моделей готельної індустрії. Таким чином, при дослідженні явища «гостинність» робиться наголос, з одного боку, на властивість характеру та поведінки людини як носія гостинності, з іншого боку – розглядається як складна система підприємницької діяльності, яка пов'язана з обслуговуванням осіб, які знаходяться за межами їх постійного проживання, тобто гостинність виступає найважливішою складовою соціокультурного сервісу. [2].

Щоби організувати структурну роботу підприємства необхідно приділити загальну організаційну увагу принципам та методам управління персоналом.

1.2. Принципи та методи управління персоналом на підприємствах у індустрії гостинності.

Загалом принципи управління персоналом можна розглядати як об'єктивні правила управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління.

До основних принципів управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності можна віднести:

1. Принцип науковості – передбачає повне пізнання і використання в практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, які повинні диктувати логіку поведінки керівників, і рядових робітників.

2. Принцип системності – передбачає, що при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп завдань і рішень.

3. Принцип економічності – передбачає ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, за якої витрати на систему управління персоналом перекриватимуться ефектом у виробництві, отриманим від їх впровадження.

4. Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку – в будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечитись ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв'язку.

5. Принцип узгодженості – взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинне бути в цілому узгоджена з цілями організації та синхронізована у часі.

6. Принцип перспективності та прогресивності – при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати перспективи розвитку організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги.

Загалом, методи управління персоналом розглядають як конкретні способи та прийоми здійснення управлінської діяльності.

Залежно від міри примусовості методи управління персоналом можна поділити на:

I. Силові методи:

- фізичний примус;
- правові методи;
- система законодавчих актів країни та регіону;
- система нормативно-директивних документів фірми та контролюючої організації;

2. Адміністративні – система планів, програм, завдань організації – стандарти, інструкції, регламенти, делегування повноважень і відповідальності.

II. Економічні методи:

1) методи, врегульовані на макрорівні – податкова система та фінансово-кредитний механізм держави;

2) методи, що регулюються на макрорівні: система матеріального стимулювання, система відповідальності за якість та ефективність роботи.

III. Соціально-психологічні та виховні методи:

1) виявлення і врахування психологічних особливостей кожного члена трудового колективу (анкетування, спостереження, фотографія робочого дня);

2) мотивація трудової діяльності;

3) формування організаційної культури підприємства;

4) встановлення сприятливої психологічної атмосфери;

5) забезпечення можливостей для самореалізації.

Усі принципи та методи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації.

Сучасні умови життя вимагають здійснювати та реалізувати нові вимоги до розвитку персоналом, створити умови для ефективної та продуктивної праці. Для цього підприємствам необхідно підтримувати напрямам ефективного управління персоналом.

Основні напрями ефективного управління персоналом у сфері готельно-ресторанного бізнесу є:

– дотримання Конституції України та положень закону України “Про професійний розвиток працівників” для реалізації нових можливостей розвитку персоналу, якісного управління ним;

– врахування впливу навколишнього середовища підприємства зокрема економіки держави, конкурентного середовища, інструментів управління персоналом;

– влаштування умов для підвищення конкурентоспроможності персоналу та створення ланцюгів вартості на принципах маркетингу та логістики;

– гармонійність синтезу інноваційних, релігійних, наукових і філософських аспектів в управлінні персоналом;

- забезпечення достатніх умов для професійного розвитку персоналу в умовах економічної кризи в Україні, зниження економічної ефективності діяльності малого і середнього бізнесу, інколи аж до банкрутства;
- забезпечення об'єктивного оцінювання діяльності персоналу вітчизняних підприємств готельно-ресторанної сфери;
- зменшення ризиків діяльності малих та великих підприємств, систематизація та зменшення нових соціальних ризиків при управлінні персоналом в умовах сучасного постіндустріального суспільства;
- ефективне управління високопрофесійними працівниками, талантами, творчими працівниками організації, зокрема на засадах персоналізму.

Утворюється вимога до підвищення рівня конкурентоспроможності, яка здійснюється на засадах маркетингу та логістики.

У сучасному світі важливо підвищувати якість управління персоналом, що створить гарантію у відданості працівників, коли підприємство буде потребувати видачу продукції та послуг в час обмежених фінансових ресурсів. Відданість персоналу до підприємства з'являється на основі внутрішніх мотивів та задоволеність працівника виконуваною роботою. Потрібно зберегти та забезпечити об'єктивне оцінювання та мотивування працівників, враховуючи скрутне фінансове становище більшості підприємств в умовах кризи. З високим рівнем мотивації персонал може підвищити інноваційно-технологічний рівень виробництва, екологічність та соціальну спрямованість застосовуваних технологій, покращити систему управління якістю продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Персонал - є однією із найважливіших ланок на підприємстві. Тому, що саме працівники забезпечують ефективне використання матеріальних ресурсів, фінансових, інформаційних, та енергетичних. На персонал впливають глобальні чинники, це його склад, структура, мотиваційні чинники та специфіка управління, зокрема глобалізаційні чинники, пов'язані із кризами державного, регіонального, світового ладу, нестабільністю держав, значними міграційними потоками, економічні, демографічні та політичні чинники. Вчені відзначають

також проблеми, пов'язані з етнічною ідентичністю, транскордонними кримінальними потоками, міждержавними міграційними потоками, потоками біженців внаслідок стихійних лих та з політичних причин.

Велике значення має погіршення якості трудових ресурсів, пов'язане з економічними факторами, погіршення стану здоров'я та працездатності населення, зниження купівельної спроможності населення, що впливає на можливість якісно і напружено виконувати трудові обов'язки.

Критерієм удосконалення управління персоналом на засадах персоналізму є докладання спільних зусиль до участі та співпраці (на відміну від економічних, політичних чи суспільних потреб). Таке управління формує та реалізує міні-, мезон та макроорганізаційні рівні культури управління, що ґрунтуються на зв'язках між людьми. Управління на засадах персоналізму вимагає створення мережі громадських та професійних об'єднань підприємців малого та середнього бізнесу, сприяння органів місцевого самоврядування.

На підприємстві водночас повинні бути створені:

- сприятливі умови для самовдосконалення, підвищення кваліфікаційного рівня працівників на постійній основі;
- ефективні системи відбору працівників за ознаками виявлення їх свободи вибору, волі, чесності та порядності;
- умови для ефективної співпраці колективів всередині підприємства на основі свободи творчих пошуків та перетворень, професійного вдосконалення.

Етапи удосконалення управління та розвитку персоналу в умовах маркетингово-логістичного управління:

- формування об'єктивної інформаційної бази щодо зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, діагностики його реального стану;
- аналізування умов розвитку ринку та галузі, врахування рівня доступності нових ринків, рівня спеціалізації технологій, знань та вмінь персоналу;

- вивчення динаміки, тенденцій фінансового та господарського стану підприємства, вибір прийнятних варіантів розвитку підприємства, з урахуванням ринкових факторів;
- вибір сфер діяльності підприємства, які потребують змін, зокрема сфери управління персоналом;
- порівняння підприємства з конкурентами та кращими підприємствами у певній галузі;
- застосування концепції бенчмаркінгу для вибору найдієвіших шляхів у наборі та відборі персоналу, навчанні, професійному розвитку, плануванні кар'єри та інших напрямках розвитку персоналу;
- обґрунтування конкретних заходів розвитку персоналу, враховуючи доступні для цього фінансові ресурси підприємства, заходи для окремих категорій працівників.
- враховування різних стадій життєвого циклу розвитку підприємства та ринку, на якому воно працює, при здійсненні удосконалень у системі управління персоналом;
- враховування стратегічних цілей та завдань власників, а також інших зацікавлених сторін (топ-менеджерів, самих працівників, профспілкових структур тощо);
- призначення креативних топ-менеджерів та менеджерів середньої ланки, здатних до комплексних перетворень, надавання та впровадження нових ідей на основі аналізування об'єктивного стану підприємства та причин негативних явищ;
- враховування фактору часу для оптимального використання трудових та інших ресурсів;
- зменшування ризику при наборі, підборі та кадровому просуванні працівників;
- забезпечування належного професійний, матеріальний та соціальний захист працівників в умовах спаду у діяльності підприємства, його реструктуризації чи банкрутства.

Для забезпечення на підприємствах належного управління кадрами на засадах персоналізму слід:

- поліпшувати умови праці та безпеки праці на робочих місцях;
- створювати умови для інформатизації та автоматизації робочих місць, застосування належного забезпечення комп'ютерним та офісним обладнанням, ліцензійним програмним забезпеченням, зручним у використанні;
- забезпечувати організаційно-технічні та управлінські можливості застосування сучасних концепцій менеджменту (Total Quality Management, Time Management, Benchmarking та інших) з метою підвищення ефективності використання та розвитку персоналу;
- організовувати навчання та конкретні заходи із вдосконалення управління та розвитку персоналу, враховуючи їх доцільність та ефективність з погляду синергійності та співпраці у колективі;
- удосконалювати організаційну культуру підприємства;
- підбирати, відбирати та розміщати працівників за їх професійними, особистісними та психологічними якостями;
- ефективно управляти талановитими, творчими креативними працівниками. Згадана частина працівників характеризується певними особливими рисами, які слід враховувати, щоб покращити ефективність управління ними:
- ефективно організовувати поведінку талановитих працівників (мінімізація продуктивно витраченого часу, цілеспрямованість, відповідальність за результати тощо)];
- сприяння особливого способу мислення, самостійності, гідності, самодостатності, свободи вираження;
- надання хороших умов праці та відпочинку, належного простору, гнучкого графіка роботи, наявності часу для креативного мислення;
- забезпечення можливості частішого безпосереднього контакту із керівниками [3].

Одне із перших завдань підприємств - це створення взаємодії із персоналом, формування ефективного залучення робочої сили. В основі управління персоналом лежить взаємодія із працівниками підприємства, спрямована на допомогу працівникам повністю розкрити свій потенціал відповідно до ключового концепту діяльності підприємства.

Управління персоналом передбачає створення адміністративних завдань, які призводять до найняття працівників та оплаті праці. Функція управління зберегти та набрати професійну робочу силу для отримання фірмі великого прибутку [4].

1.3. Основні підходи ефективного управління персоналом закладів готельно-ресторанного господарства

Управління персоналом - це діяльність підприємства, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як підприємства, так і особистих характеристик персоналу.

До основних цілей управління персоналом можна віднести:

- забезпечення соціальної ефективності персоналу;
- формування висококваліфікованого персоналу;
- планування потреби персоналу тощо.

В організації управління підприємством визначають різноманітні підходи такі як: технократичний, гуманістичний та системний.

Основним завданням сучасного управління підприємствами готельно-ресторанного господарства є підбір персоналу та рентабельне його підпорядкування, управління персоналом з підбором до них певних кваліфікаційних характеристик [5].

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно до цієї концепції, результати діяльності підприємства залежать не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології

виробництва, а і від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявленню про місце роботи у системі життєвих цілей тощо.

Системний підхід щодо управління та розвитку персоналу на рівні підприємства полягає у:

- взаємодії всіх підрозділів системи управління персоналу з метою досягнення синергетичного ефекту;
- удосконаленні організаційної структури служби управління персоналом на основі норм управління;
- розробленні функціонально цільової моделі системи управління персоналом із розробленням комплексу завдань для працівників служби управління персоналом згідно з їхніми функціональними обов'язками;
- мотивації праці у підрозділах системи управління персоналом та в інших виробничих та управлінських підрозділах;
- вдосконаленні планування, прогнозування та маркетингу персоналу, добір та облік персоналу;
- створенні належних умов для розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри);
- забезпеченні соціального розвитку трудового колективу, належних умов праці, соціального-психологічного клімату у колективі;
- забезпеченні належного інформаційного забезпечення системи управління персоналом, загалом, розвитку та мотивації праці, зокрема;
- врахуванні взаємодії попиту та пропозиції на ринку праці при залученні персоналу [6].

На кожному підприємстві використовують різноманітні види управління персоналом. Найчастіше використовують технократичний підхід. Цей підхід дає змогу усвідомити усю складність процесу і дає можливість усвідомити персонал як частину підприємству. Розвиток управління персоналом залежить від якісної стратегії розвитку підприємства.

На підприємстві потрібно формувати певні стратегії розвитку персоналу, зокрема, створювати навчальні центри, які надають допомогу працівникам краще розуміти свою роботу та розвиватися їм як особистість. Також потрібно скласти індивідуальні плани, які будуть визначати, якому працівнику потрібна допомога у навчанні та прикріплювати за ним наставника. Таким чином, це буде сприяти задоволенню потреби кожного працівника.

На підприємстві важливо удосконалити стратегію навчання, для того, щоб персонал мав можливість навчатися самостійно. Стратегія підприємства спрямована на навчання та розвиток персоналу, а стратегічний розвиток підприємства спрямований на:

- формування у персоналу чіткого та цілісного бачення, стимулювання навчання персоналу й, та створення інноваційного клімату у колективі;
- покращення та підвищення ділової активності персоналу та розвиток їхніх інноваційних якостей;
- забезпечення персоналу стратегічними управлінськими знаннями; – формування розвитку інтелектуального капіталу;
- покращення компетентності та розвитку відповідальності при здійсненні своїх виробничих функцій [7].

Для організації розвитку персоналу потрібно створити ефективну систему стратегічного управління підприємством.

Рівень розвитку персоналу можна визначити як комплексний інтегральний показник поточного стану процесу професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників з метою виявлення змін професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для виконання нових виробничих функцій, формування й планування кадрового резерву, кар'єрного просування та вдосконалення організаційної культури персоналу, що дасть змогу реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства [8].

Щоби ефективно управляти персоналом треба постійно впроваджувати різні сучасні методи навчання.

У сучасному розвитку економіки для поліпшення кваліфікації персоналу є найпоширенішими такі активні індивідуальні методи навчання як: тренінги, програмне та комп'ютерне навчання, навчальні групові дискусії, кейс-методи, ділові та рольові ігри. Підприємства також використовують бізнес-тренінг, корпоративний тренінг та внутрішньо фірмове навчання.

Бізнес-тренінг індивідуально відрізняється від навчання бізнес-освіти, інформує про загальне уявлення про основні області та способи ведення бізнесу. Кейс-метод здійснює опис реальних економічних, соціальних і бізнес-ситуацій. Під час навчання слухачі досліджують певну ситуацію, розбираються в суті проблем, пропонують можливі рішення та обирають найкращі. Розроблені ситуації дозволяють практично оцінити навчання працівникам.

Метод ігор створює персоналу те середовище, яке використовуються для наочного показу нових навичок працівників, які потрібні для успішної роботи. При управлінні персоналом підприємства може виникати низка проблем, які впливають на результати господарської діяльності підприємства. Так, дуже складно сформувати колектив працівників із сучасним економічним мисленням, а для забезпеченості ефективної роботи працівників необхідно підтримувати сприятливий клімат у колективі [9].

Висновки до розділу 1

У роботі розглянуто сутність індустрію гостинності як об'єкт дослідження та сутність якої насамперед полягає в організації роботи підприємств із надання різними закладами послуг харчування. Відповідно до регіонів сформувалися три моделі так званої «гостинності» (європейська, азійська, американська).

Досліджено принципи управління персоналом, як правил управлінської поведінки. Загалом вони поділяються на 6 взаємопов'язаних принципів (науковості, системності, економічності, ієрархічності, узгодженості, перспективності і т.д.). Також у роботі розглянуті методи управління

персоналом, які в свою чергу, залежно від міри примусовості, поділяються на силові, соціально-психологічні та економічні.

Щодо ще однієї важливої ланки на підприємстві, а саме персоналу. Власне, він має велике значення у забезпеченні ресурсів різного типу. На нього можуть впливати чинники різного роду, наприклад, склад, структура тощо. У цілому якби не було б персоналу, то і таких закладів теж. Адже від нього залежить продуктивність закладів гостинності та діяльність загалом. Щоб удосконалити управління та забезпечити розвиток персоналу потрібно діяти за певними етапами (формування об'єктивної інформаційної бази - аналізування умов розвитку ринку - вивчення динаміки тощо).

Основним завданням сучасного управління підприємства є підбір персоналу. Підхід, звісно, залежить від рівня управління персоналу та їхніх вмінь і навичок.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «ВОДОГРАЙ»

2.1. Загальна характеристика функціонування ресторану «Водограй» та його конкурентного середовища.

Ресторан «Водограй» - це приватне підприємство, яке здійснює свою діяльність на вулиці Руська, 2а. Основна діяльність ресторану «Водограй» - це організація обслуговування на місці та організація банкетів, фуршетів, шведських столів і інших різновидів тематичних бенкетів, таких як весілля і тощо. Екстер'єр закладу подано у додатку А.

Основний контингент відвідувачів - це клієнти, які організовують банкети, весілля, ювілеї тощо. Другорядні відвідувачі – групи молоді, сім'ї, невеликі компанії, які гуляють у парку або потоки людей з ринку і центра міста.

Послуги, які надає ресторан «Водограй» - це послуги:

- харчування з виготовлення європейських та українських страв;
- з реалізації продукції: виготовлення і подача страв на місці;
- з організації обслуговування споживачів на місці офіціантами та барменом;
- з організації дозвілля;
- прокат столового посуду білизни, приладів, столів;
- інформаційно-консультативні послуги;
- живий музичний супровід;
- продаж їжі з собою.

Доцільно дослідити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, які наявні у ресторанного закладу для розуміння його конкурентоспроможності на ринку, саме тому проведемо SWOT-аналіз ресторану «Водограй».

SWOT-аналіз можна розглядати як узагальнену оцінку для розуміння та управління навколишнім середовищем підприємства. Ця модель матричного аналізу допомагає управлінцям виділяти ключові перешкоди, що постають

перед суб'єктом господарювання, в процесі ретельного дослідження чотирьох окремих елементів SWOT. На основі таких досліджень формулюється стратегія, в якій особливий акцент робиться на визначальні проблеми.

Абревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). Основною метою SWOT-аналізу є виявлення конкурентних переваг на основі діагностики бізнес-процесів та визначення основних перспективних шляхів розвитку підприємства в рамках конкретної ринкової ситуації.

Результати проведеного SWOT-аналізу із застосуванням конкретних матриць виступають надійним підґрунтям для формулювання основних положень стратегічного розвитку підприємств.

Метод SWOT-аналізу діяльності підприємств є загальною схемою, яку кожного разу необхідно пристосовувати до конкретних умов та до вирішення певних завдань. Частіше за все такими завданнями є формування комплексу дій щодо перетворення слабких сторін підприємства на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій. З позицій оптимального використання зовнішнього та внутрішнього потенціалів й розробки перспективної стратегії керівництво підприємства має визначити сфери напряму своїх зусиль при різних варіантах зростання. На рис 2.1 поданий SWOT-аналіз ресторану «Водограй» [11].

Здійснивши SWOT-аналіз ресторану «Водограй» доцільно зробити такий висновок: необхідно налаштувати методи навчання персоналу [16].

Для створення детального аналізу підприємства «Водограй» необхідно звернути увагу на його конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність - це внутрішній стан підприємства який порівнюють з навколишніми підприємствами використовуючи порівняльні характеристики [14].

Для визначення конкурентного середовища доцільно оцінити:

- вимоги споживачів до якості послуг та товарів;
- динаміку попиту та пропозиції на продукти та послуги на підприємстві;

– розрахунковий рівень ринкової ціни товару;

Сильні сторони	Слабкі сторони
Місце розташування. Доступність цін для широкого спектра гостей. Високоякісне обслуговування. Наявність власної символіки. Літня тераса. Великий досвід роботи на ринку.	Потоковість залежить від сезонності року Не якісна політика обліку ціноутворення Відсутність контролю якості Навчання якісному обслуговуванню відвідувачів. Відсутнє доставлення страв недостача персоналу
Можливості	Загрози
Розширення асортименту послуг Розширення підприємства або створення дочірніх компаній. Налаштування автоматизованої системи управління. Майбутня співпраця і запозичення досвіду з закордонних країн.	Політична ситуація в країні. Зростання цін на сировину. Платоспроможність населення. Високий рівень конкурентів. Проникнення на ринок нових конкурентів які будуть пропонувати більш доступні послуги.

Рисунок 2.1. SWOT-аналіз ресторану “Водограй”

Джерело: розроблено автором самостійно

- очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів;
- визначальні параметри продукції основних конкурентів;
- найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них;
- термін окупності сукупних витрат, пов’язаних із проектування, продукуванням і просуванням на ринок нового товару [13].

Для аналізу конкурентоспроможності ресторану «Водограй» доцільно здійснити аналіз ще двох підприємств-конкурентів ресторанів «Старий млин» та «Maxim» застосовуючи метод експертних оцінок та 5-бальну систему оцінювання.

Експертний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують на основі експертних оцінок і широко застосовують для аналізу можливостей конкурентів, оскільки на відміну від аналізу власного підприємства по багатьох позиціях інформаційної бази отримати потрібну інформацію законним шляхом неможливо [14].

Основним інструментом оцінки конкурентоспроможності підприємства є співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств конкурентів, відповідно до якого найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, на яких найкраще організована робота всіх підрозділів і служб, оцінка ефективності яких передбачає оцінку ефективності використання ресурсів і дає змогу визначити сильні та слабкі сторони одного підприємства у порівнянні з іншим та шляхи усунення відставання [17].

Основні результати дослідження представлено в табл 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Водограй» та його конкурентів - ресторанів «Старий млин» та «Maxim»

Показники/ресторани	«Водограй»	«Старий млин»	«Maxim»
1	2	34	4
Ціна	4	5	3
Асортимент продукції	3	5	4
Смакові якості страв	4	5	4
Зручність розташування	4	4	3

1	2	3	4
Швидкість та якість обслуговування	3	5	4
Додаткові послуги	3	5	4
Дизайн інтер'єру	5	4	3
Середня оцінка	3,71	4,71	3,57

Джерело: розроблено автором самостійно

Аналізуючи табл. 2.1 можемо стверджувати, що ресторан «Водограй» поступається своїм конкурентам, зокрема, по таких пунктах, як асортимент продукції, смакові якості страв, швидкість та якість обслуговування, додаткові послуги

Для поліпшення конкурентної позиції ресторану необхідно вдосконалити дані пункти шляхами:

- створення мотиваційної програми для залучення нових людей для роботи на підприємстві;
- покращення системи управління персоналом;
- аналіз роботи конкурентів та поліпшення умов праці на підприємстві;
- вивчення правил внутрішнього розпорядку на підприємстві та виявлення можливостей їх покращення та оновлення.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного ресторанного підприємства

Для оцінки фінансового стану ресторану «Водограй» доцільно проаналізувати інформацію із документів «Звіт про фінансові результати» та «Баланс» закладу, які подані у Додатку Б.

Варто здійснити аналіз баланс планового року із балансами минулих років. Для отримання загальної оцінки динаміки фінансового стану можна зіставити зміни підсумку валюти балансу зі змінами фінансових результатів діяльності підприємства від реалізації продукції (робіт, послуг), прибутком від реалізації, загальним балансовим прибутком. На основі фінансових показників розрахуємо показники абсолютного та відносного характеризуємо, які подані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка узагальнення показників діяльності ресторану «Водограй» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп зростання (зниження), %	
	2019	2020	2021	2020\2019	2021\2020	2020\2019	2021\2020
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4188,75	11832,45	23264,88	7643,7	11432,43	282,49	196,62
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	417,08	397,2	466,53	-19,9	69,33	95,23	117,45
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	48,53	393,9	1377,53	345,37	972,63	811,7	349,71
Реалізовано продукція.	8259,6	26672,4	24997,62	18412,8	-1674,78	322,92	93,72
Чисельність що працює, працюючих.	54	49	48	-5	-1	90,7	97,95
Чистий прибуток, тис. грн	617,7	6523	462	5905,3	-6061	1056,01	7,08
Фондовіддача, тис.грн. /тис.грн.	29,7	100,7	80,37	71	-20,33	339,05	79,81
Фондомісткість, тис.грн. /тис.грн	0.07	0,01	0,03	-0,06	0,02	14,28	300
Фондоозброєність, тис.грн. /чол.	11,58	12,3	14,62	0,72	2,32	106,21	118,86

Джерело: розроблено автором на основі показників діяльності ресторану «Водограй»

Узагальнюючи результати дослідження, наведеного в табл. 2.2 варто відзначити, що протягом 2019-2021 рр. відбулося зростання середньорічної вартості активів, що свідчить про поліпшення економічного стану підприємства. Зокрема, в 2020 р. зростання становило 282,49% порівнюючи з даними 2019 р., також відбулося зростання цього показника в 2021 р. на 96,62%, якщо порівнювати з 2020 р.

В 2019 р. відзначаємо зниження середньорічної вартості основних засобів на 4,77%, що може свідчити про знос основних засобів, а вже в 2021 р. відбулося зростання на 17,45% при порівнянні з 2020 р., що зумовлене оновлення основних засобів.

Досліджуючи середньорічну вартість власного капіталу впродовж 2019-2021 рр., яка відбиває ефективність фінансових вкладів можемо побачити, що в 2020 р. показник виріс майже в 8 разів, а в 2021 р. зріс майже у 3,5 рази порівнюючи зі значенням 2020 р.

В 2020р. реалізовано продукцію на 222,92% більше, ніж в 2019р., що сприяє прибутковості підприємства. Але вже в 2021 р. відзначаємо її зменшення на 6,3%, що могло бути зумовлено епідемією Covid-19 та карантинними обмеженнями.

Протягом періоду, що досліджується відбулося зниження чисельності працюючих, що може свідчити про неефективне управління персоналом на підприємстві.

Відповідно зі зростанням реалізації продукції прослідковуємо зростання чистого прибутку в 2020 р., темп зростання становив 1056,01% та зменшення показника у 2021р., темп зниження становив 7,08%, що пов'язано із скорочення діяльності підприємства.

Досліджуючи фондовіддачу, яка показує ефективність використання виробничих фондів бачимо, що в 2020 р. показник виріс на 139,05%, що вказує на високоефективне використання фондів, але в 2021р. він зменшився майже на 20%, що свідчить про недоцільне використання основних фондів підприємства.

Аналізуючи фондомісткість, яка відбиває величину основних засобів, необхідних для забезпечення виробництва продукції бачимо, що в 2020 р. темп зниження становив 14,28%, що вказує на зменшення величини основних засобів для виробництва.

При аналізі фондоозброєності, яка показує наскільки технічно оснащене виробництво, бачимо, що протягом 2019-2021 рр. зросло технічне оснащення на підприємстві. Зокрема, в 2020р. зросло оснащення працівників на 6,21% та на 18,86% в 2021 р.

Доцільно проаналізувати структуру та динаміку оборотних активів у ресторані «Водограй» за 2019-2021рр., результати подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка оборотних активів ресторану «Водограй» за 2019-2021рр.

Показники	Вартісні показники по роках			Частка в структурі, %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Виробничі запаси, тис. грн.	3952,92	6198,6	5702,71	21,8	26,2	26, 02
Дебіторська заборгованість за товарами, тис. грн	13315,05	17157	15956,01	73,5	72,6	72,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками, тис. грн.	236,7	291,9	250,65	1,3	1,2	1,1
Грошові кошти, тис. грн	589,95	0,15	0,3	3,3	0,0006	0,001
Всього оборотні активи, тис.грн.	18094,65	23647,65	21909,67	100,00%	100,00	100,00

Джерело: складено автором на даних фінансової звітності

Аналізуючи далі табл. 2.3 доцільно сформулювати певні узагальнення. Протягом 2019-2021 рр. відбулось динамічне зростання виробничих запасів, що свідчить про збільшення виробничого процесу. Зокрема, частка структури у 2020 р. становить 26,2% порівнюючи з даними 2019 р.

У 2019 р. спостерігаємо зменшення частки дебіторської заборгованості за товарами з 73,5% до 72,8% у 2021 р.

У 2019р. спостерігається зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками товарами з 1,3% до 1,1% у 2021р. Цей процес впливає на збільшення прибутків.

Після проведення оцінки основних фінансових показників діяльності підприємства варто провести дослідження стану управління персоналом на підприємстві «Водограй».

2.3. Дослідження особливостей управління персоналом у ресторані «Водограй»

Документами, що регламентують трудову діяльність працівників ресторану «Водограй» є законодавчі та нормативні акти України, статут підприємства, накази та розпорядження директора підприємства, посадові інструкції працівників ресторану, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкції з охорони праці тощо.

Загалом, ефективність діяльності підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та постійного вдосконалення. У ресторанні «Водограй» за основу взята лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка передбачає розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі [19].

Система управління підприємством «Водограй» схематично розглянуто на рис. 2.1 [12].

Для розуміння особливостей управління персоналом в закладі доцільно охарактеризувати основні недоліки та переваги лінійно-функціональної структури управління. .

Переваги:

1. Структурні зв'язки на території ресторану «Водограй» більш полегшені, оскільки завдання не проходять через велику кількість підрозділів.
2. Керівник підрозділів має умовні завдання, які він повинен донести до своєї групи і їх виконати. За це він несе особисту відповідальність, тому він прагне до оперативного прийняття рішень.

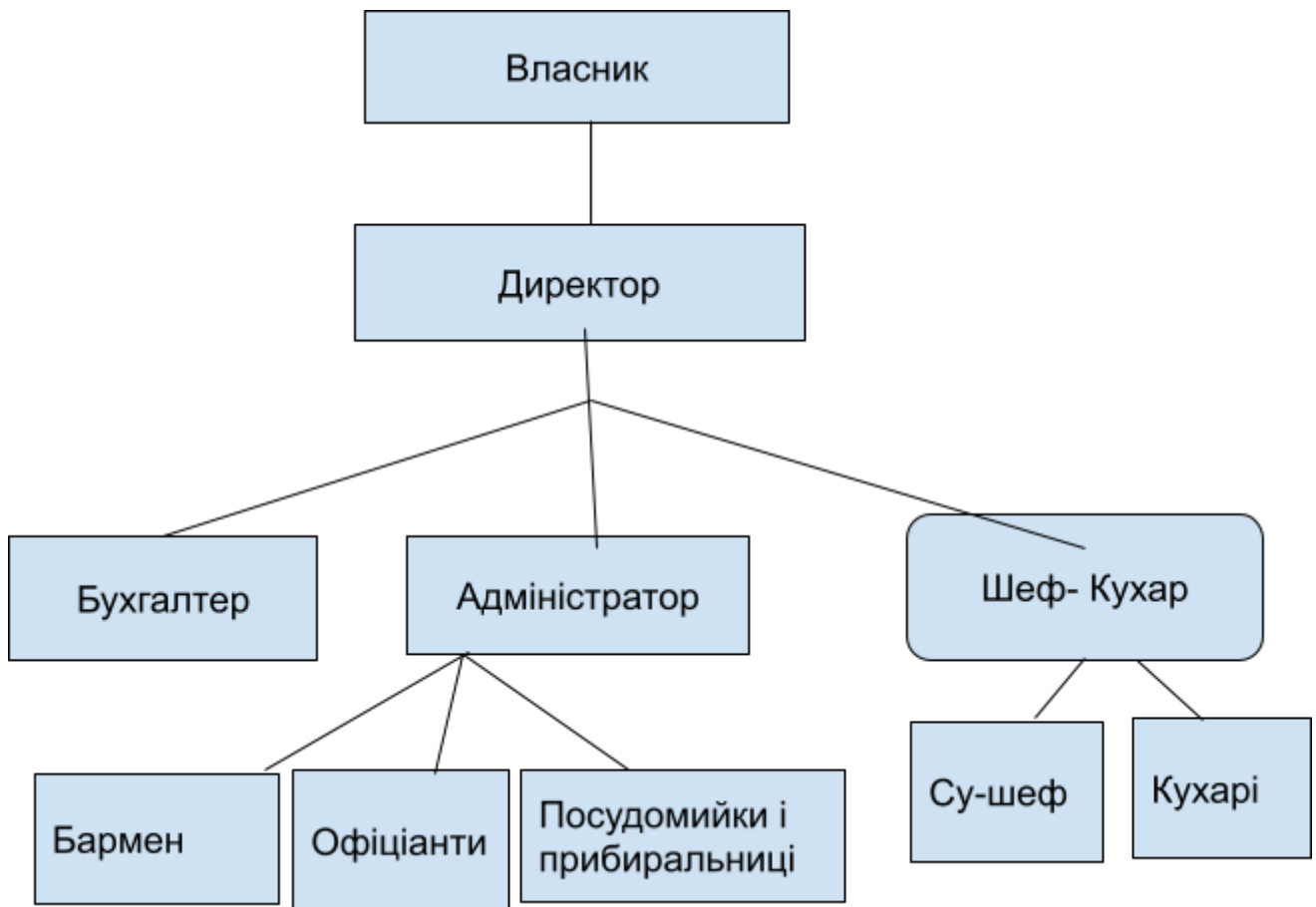


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління рестораном «Водограй»

Джерело: розроблено автором на основі показників діяльності ресторану «Водограй»

3. Також для неї характерними є відсутність регламентації горизонтальних зв'язків, перевантаження верхнього рівня функціями

координації, що приводить до виникнення нераціональних та стихійних взаємодій; вище керівництво, залишаючи за собою розв'язання усіх проблем, зменшує мотивацію підлеглих розв'язувати ці проблеми. Тобто лінійно-функціональна система управління, а саме принципи її дії, протидіють нововведенням.

4. Ця організаційна структура передбачає не велику кількість персоналу.

5. Властива статистична стійкість, тобто організаційна структура має стійкі умови в управлінні персоналом і створює певні умови для нього.

Основними недоліками лінійно-функціональної організаційної структури управління рестораном «Водограй» є:

1. Великі вимоги до осіб, які керують персоналом, вони повинні володіти високоякісними навичками, бути обізнаними в усіх сферах діяльності підприємства.

2. Через те що підприємство мале воно не може мати багато працівників, тому вимушено залучають їх з інших фірм. Ця ситуація може спричинити розповсюдження секретної інформації.

3. Через те, що структурі властива статична стійкість, це створює обмеження щодо можливостей до адаптації, гнучкості, особливо при вирішенню нових завдань. Інноваційна спрямованість розвитку підприємства за умов існування такої структури обмежується та викликає ускладнення міжфункціональної координації дій із впровадження інноваційних програм; ускладнення реалізації внутрішньовиробничих інноваційних проєктів без втручання керівників вищих ланок.

4. Створюються умови, коли в прийнятті рішень залучене лише керівництво, що в свою чергу призводить до великої кількості роботи, що приводить до виникнення нераціональних та стихійних взаємодій; вище керівництво, залишаючи за собою розв'язання усіх проблем, зменшує мотивацію підлеглих розв'язувати ці проблеми. Тобто лінійно-функціональна система управління, а саме принципи її дії, протидіють нововведенням.

5. Не має одної єдиної форми для обслуговуючого персоналу.[33]

Кількість працівників на підприємстві «Водограй» налічує 65 особу. Аналізу динаміки персоналу ресторану «Водограй» подана у додатку В.

Розмір заробітної плати на підприємстві «Водограй» визначається ступенем складності роботи, яку виконує працівник, умовами праці, в яких він здійснює трудову діяльність, його фаховими та кваліфікаційними характеристиками, результатами праці. За основу у ресторані взята погодинна форма оплати праці, тобто розмір заробітної плати за працю працівника залежить від часу, який затрачається на виконання роботи.

Розмір фонду заробітної плати на підприємстві «Водограй» у 2019–2021 рр. складав близько 17 млн. грн. на рік. Динаміка оплати праці на підприємстві «Водограй» в порівнянні з прожитковими мінімумами за 2020-2021 рр. подана у табл.2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка оплати праці на підприємстві «Водограй» в порівнянні з прожитковими мінімумами за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р	2021 р	Відхилення 2021 р. до 2020 р.	
			+/-	%
Мінімальна ЗП, грн	5000	6000	1000	20
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн	2270	2481	211	9,3
Середня місячна ЗП для ресторану «Водограй», грн.	5 500	7 800	2300	41,8
Преміальні доплати	450	650	200	44,4

Джерело: складено автором на даних фінансової звітності

Згідно з проведеним аналізом, у 2020 р. показник середньо місячної зарплати становив 5 500 грн , а у 2021 р. він збільшився на 2300 грн, або на 41,8% більше за показник попереднього року. Аналізуючи мінімальну зарплату можна дійти висновку, що у 2021р. вона збільшилася на 20% відносно попереднього року, а прожитковий мінімум для працюючого населення збільшився на 9,3%.

Керівництвом ресторану, кожного звітного періоду, проводиться аналіз продуктивності праці персоналу і визначення середнього рівня заробітної плати, оскільки продуктивність праці виступає найважливішим показником ефективності використання трудових ресурсів комплексу і головним чинником зростання обсягів наданих послуг у ньому.

Ключовий показник, який береться до уваги при аналізі продуктивності персоналу ресторану «Водограй» – це результативність – обсяг доходів від реалізації послуг у розрахунку на одного працівника. Якість обслуговування працівником визначається ступенем його мотивації дотримуватись встановлених норм та стандартів підприємства. На практиці у ресторані «Водограй» застосовують два види стимулювання праці працівників закладу: матеріальне та нематеріальне (моральне).

Матеріальна мотивація праці працівників, являє собою метод впливу на трудову активність персоналу закладу, заснований на застосуванні грошової форми винагороди. На підприємстві “Водограй” за основу взята погодинна форма оплати праці, як уже зазначалося вище.[32]

Але не тільки даний вид мотивації допомагає досягти бажаного результату від трудової діяльності працівника. Нематеріальне стимулювання у ресторані «Водограй» сприяє підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня персоналу комплексу, реалізації трудового потенціалу персоналу, підвищенню його соціального статусу, зростанню задоволеності працею, створенню відчуття причетності до комплексу, підвищенню результативності

його діяльності. У ресторані «Водограй» існує декілька способів нематеріального заохочення персоналу, а саме [10]:

- подарунки для працівників з боку керівництва закладу як певний вид прояву турботи, відзнака лояльності та старанності кожного працівника;
- безплатний медичний огляд для працівників, відповідно до санітарних вимог їх посади;
- корпоративні святкування двічі на рік: новорічні та з нагоди річниць функціонування комплексу;
- вдосконалення організації праці для працівників комплексу;
- безплатне харчування для всіх працівників. Якщо робоча зміна працівника триває добу, то йому надається сніданок, обід, вечеря; якщо 8-годинна робоча зміна – обід і, звісно, необмежена доступна кількість води, чаю та кави;
- компенсаційний пакет. До складу компенсаційного пакету входять традиційні мотиваційні заходи. До прикладу, сплата транспортних витрат для працівників, робочі зміни яких тривають до пізнього часу (з 00:00 до 06:00), адже у цей період відсутня можливість скористатися регулярними перевезеннями. Зі сторони керівництва комплексу – це певний вид піклування про працівника.[31]

Висновки до розділу 2

В кваліфікаційній роботі розглянуто характеристику ресторану «Водограй», ознайомилися з інтер'єром та екстер'єром закладу. Визначено вид підприємства його структуру, місцеперебування, тип управління персоналом. Характеризуючи ресторан «Водограй» проаналізовано такі основні його фактори, як:

- географічне місцеперебування — ресторан «Водограй» знаходиться в парковій зоні, поблизу річки.
- розміри закладу– ресторан «Водограй» розташований на трьох поверхах однієї будівлі, є тераса, велика прибудинкова територія з виходом на природу.

- кількості посадкових місць - ресторан має три зали на 160, 50 та 40 осіб для урочистих подій.

Також у роботі розглянуто особливості функціонування ресторану «Водограй», контингент відвідувачів. Аналізували лінійно-функціональну структуру управління підприємством, виявили позитивні та негативні його характеристики. Також у роботі здійснено аналіз фінансових показників, особливості управління персоналом та здійснили його оцінку.

Проведено аналітично-розрахункові заходи у напрямках: оцінка конкурентоспроможності ресторану «Водограй», виявлено певні сильні сторони закладу та можливості для подальшого розвитку. Також визначили, як впливає конкурентне середовище на ресторан «Водограй», та проаналізували основних конкурентів на ринку. Також дослідили фінансовий стан підприємства та основні фінансово-економічні показники його діяльності. Визначено особливості управління персоналом.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «ВОДОГРАЙ»

3.1. Суть та структура проєкту для ресторану «Водограй»

Організація навчання співробітників є одним з важливих видів діяльності компанії, яка створює умови для подальшого існування та розвитку готельно-ресторанної сфери. Навчання персоналу дозволяє обґрунтовано використовувати певні методи, які в свою чергу містять мотиваційне підґрунтя, що надає персоналу поштовх до більшого пізнання та змушує його поліпшити якість роботи. Саме тому, вважаємо за доцільне запровадити у ресторані «Водограй» проєкт на тему: «Розробка нових технологій професійного навчання та розвитку персоналу в ресторані «Водограй».[29]

Загалом навчання персоналу на підприємстві готельно-ресторанної сфери сприяє підвищенню рівня обслуговування в закладі, що в свою чергу забезпечує такі наслідки:

1. Збільшення прибутку закладу готельно-ресторанної сфери.
2. Збільшення швидкості та якості в надання послуг готельно-ресторанній сфері.
3. Збільшення попиту і пропозиції на ринку.
4. Маркетинговий хід для залучення більшої кількості персоналу.

Кожного року на підприємстві з'являються нові працівники та продовжують підвищувати свою кваліфікацію наявні працівники, саме для цього у закладі виділяються кошти.

Основною метою проєкту є систематизація знання персоналу та підвищення їх професійних навиків; створення умов для проведення навчання для новоприйнятих працівників; покращення професійної підготовки персоналу на ресторанному підприємстві «Водограй».

Організаційна структура проєкту «Розробка нових технологій професійного навчання та розвиток персоналу» в ресторані «Водограй» подано на рис. 3.1.

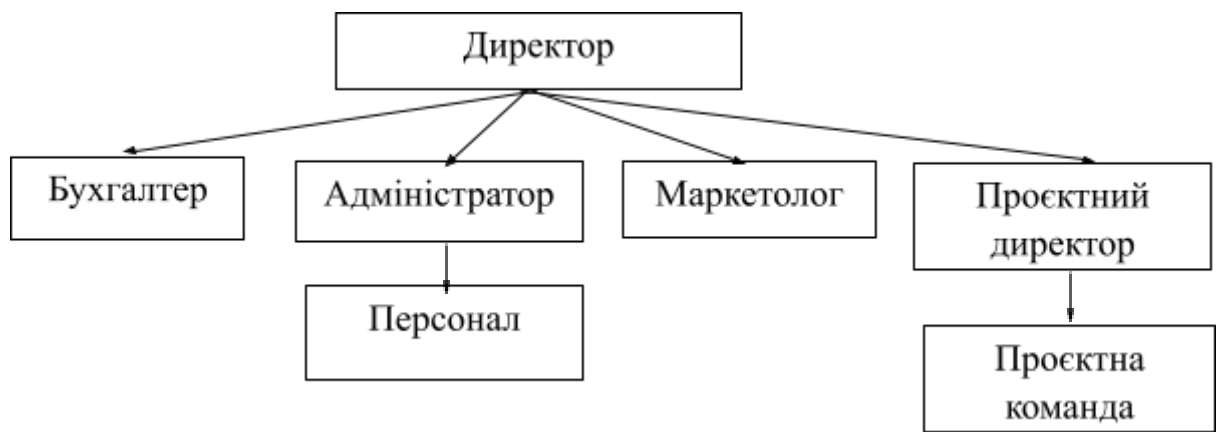


Рисунок 3.1. Організаційна структура управління проєктом

Джерело: розроблено автором на основі показників діяльності ресторану «Водограй»

В процесі реалізації проєкту повинен бути чіткий розподіл функції та обґрунтування ролі кожного організатора зазначеного проєкту. Зокрема, директор підприємства, розглядається як уповноважена особа яка приймає рішення та подає завдання своїм адміністраторам та працівникам, співпрацює з директором по проєкту. Адміністратор підпорядковується директорові, слідує за виконання роботи та дає завдання персоналу. Персонал підпорядковується адміністратору і виконує доручення директора та адміністратора, які співпрацюють з коандою проєкту.

До визначених заходів проєкту на підприємстві будуть залученні працівники, які будуть відповідати за навчання новачків. Також підприємство планує відправлення працівників на перекваліфікацію через участь їх у організованих майстер-класах на підприємстві.[28]

Цільові групи проєкту виступають офіціанти, бармени та кухарі.

Обсяг коштів, які необхідні для реалізації проєкту становлять 6200 грн за 17 годин, у розрізі однієї академічної години - 350 грн.

Першочерговим етапом в організації навчання є складання вимог до навчання, тобто які результати повинні бути після закінчення навчання. Відповідно до даних вимог команда проєкту складає програму навчання.

Для створення якісного та систематичного проведення навчань для підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві «Водограй» доцільно розробити унікальну для підприємства програму для підвищення кваліфікації з використанням інших навчальних програм. Також доцільно здійснити забезпечення місця для проведення навчань, також варто підлаштувати приміщення в закладі «Водограй» або орендувати приміщення для надання повноцінного кваліфікаційного навчання.[27]

Також необхідно забезпечити створення групи людей, які будуть відповідати за ознайомлення персоналу з роботою та підвищення його кваліфікації. Ця команда створюється для того, щоб скласти програму навчання, розрахувати кількість учасників і вартості коштів, які будуть необхідні для проєкту. Під час складання програми по навчанню персоналу необхідно організувати навчальний план та практичні завдання.

Розглянемо інформацію про заплановані шляхи, методи та хід виконання проєкту.

Проєкт розрахований на 1,5 місяця із частотою занять 2 рази на тиждень по 2 години.

План дій проєкту

1. Створення команди по проєкту.
2. Визначити джерела отримання інформації.
3. Збір потрібних даних та відомостей.
4. Аналіз знайдених відомостей, критичний їх розгляд, опис та формування висновків.
5. Визначення потреб підприємства в навчанні персоналу та підвищенні кваліфікації.
6. Аналіз методів та видів навчання підприємства.
7. Створення завдань та мети проєкту.
8. Опис навчального процесу підвищення кваліфікації персоналу.
9. Вибір найголовніших даних та представлення їх у вигляді (текстового документу, презентації тощо).

10. Пошук інвесторів проєкту.
11. Розповсюдження проєкту.
12. Отримання результатів проєкту, відгуки працівників підприємства.
13. Аналіз відгуків та підготовка висновків проєкту.

Для того, щоб скласти програму підвищення кваліфікації персоналу підприємства доцільно врахувати таку тематику тренінгів:

1. Організація роботи готельно-ресторанної сфери в сучасному світі.
2. Сучасні стандарти приймання гостей.
3. Створення чек-листа.
4. Особливості сучасного виду обслуговування гостей.

Опис проблем, з якими може зустрітися ресторан «Водограй» в результаті впровадження проєкту:

1. Не якісне та не систематичне проведення навчань та підтримки по підвищенню кваліфікації персоналу на підприємстві «Водограй».
2. Створення групи людей, які будуть відповідати за ознайомлення персоналу з роботою та підвищення його кваліфікації.
3. Не висока якість обслуговування персоналу.
4. Необхідне здійснення систематичного контролю за персоналом.

Щоби полегшити роботу персоналу доцільно здійснити такі види дій:

- удосконалення матеріально-технічної бази підприємства та введення її в експлуатацію;
- створення мотиваційної програми для залучення нових людей для роботи на підприємстві;
- поліпшення системи управління персоналом;

Для ефективного проведення тренінгів із управління персоналом та здійснення кінцевого аналізу досягнення цілей проєкту необхідно залучити зовнішніх спеціалістів, які допоможуть ефективніше зробити аналіз результатів проєкту.

Очікувані результати від впровадження проєкту можна ваажати організований персонал, який сприяє покращенню якості роботи підприємства та зміцненню конкурентоспроможності.[26]

3.2. Очікувані результати впровадження проєкту

Варто виокремити ключові етапи ефективного навчання персоналу, які слід застосовувати до проєкту з розумним бюджетом, зокрема:

1. Для ефективної оцінки проєкту підготовки та перепідготовки кадрів є обґрунтованим визначення мети семінарів та тренінгів. Одним із загальних завдань є короткострокові дії навчальної діяльності щодо підвищення кваліфікації та набуття навичок, спрямоване на підвищення продуктивності підприємства, що повинно характеризуватися певними показниками.

2. Одним з етапів оцінювання є визначення переліку показників, що визначають результати навчальної програми. Які залежать від позитивної динаміки показників, як фактора проведення найкращих результатів курсів перепідготовки та підвищення кваліфікації. Оцінка має бути логічно та методично обґрунтованою. Перед курсами підготовки та перепідготовки визначають характеристики та збір методичних даних та їх аналіз.

3. Створюють положення про оцінювання навчальних програм, в яких зазначають джерела отриманої інформації, відповідальних осіб, які беруть участь у формуванні та обробці даних (скільки учасників буде проходити навчання, керівники підрозділів, співробітники) терміни оцінювання.

4. На основі отриманих результатів визначаємо ефективність підготовки кваліфікації. Для точної оцінки навчальної програми необхідно включати зовнішні фактори, які можуть значно оцінити результативність навчання. Щодо якості проєктної підготовки та перепідготовки працівників, то обслуговуючий персонал оцінюється за ключовими показниками динаміки зростання продажів.

5. Оцінка витрат підвищення кваліфікації управлінського персоналу підприємства, за рахунок чого показники повинні забезпечити додатковий дохід

або покращити якість управлінських рішень (управління доходами, видатками бюджету, штрафами). Також оцінка повинна містити порівняння доходів і витрат на навчання (витрати на навчання, можливість часу працівників, які витрачають на навчання).[25]

Актуальність оцінки якостей працівника пов'язана з тим, що при прийомі на роботу нових працівників, підборі кандидатів на нові посади, плануванні кар'єри, атестації виникає потреба в оцінці якості працівника.

Основне завдання — оцінити відносно стійкі характеристики людини, так би мовити, її потенціал. Важливо оцінити не тільки поточний стан цього потенціалу, а і його перспективи. Наприклад, як буде поводитися працівник, якщо йому дадуть більше свободи, більше повноважень, або як він поведеться, якщо йому доведеться підкорятися суворим наказам. Як буде поводитися працівник у кризовій ситуації, при постійних невдачах або, навпаки, в умовах успіху через збіг зовнішніх обставин.

Тут приділяється увага як конкретним результатам працівника, так і фундаментальним якостям його особистості. Крім того, часто неможливо врахувати результати роботи працівника апарату управління, наприклад, при прийомі на роботу нового працівника.

Прийняття на роботу вимагає відмовитися від непридатних і вибрати найкращих серед гідних. Хороше виконання поточних обов'язків працівника не гарантує, що він буде працювати так само і в майбутньому, і в іншому колективі, якщо ситуація зміниться. Тут важливо оцінити не тільки результати роботи, а і якість працівника, тобто його фундаментальні властивості. [24]

Звідси виникає необхідність пошуку методів оцінки особистих якостей.

Оцінка ефективності може бути ненадійною, особливо якщо хороший співробітник працює в погано функціонуючій команді з некомпетентним керівником. Оцінка працівника не досягає сьогоdnішніх цілей, та формується з такими показниками працівника як здібності, ініціатива, досвід та знання. З іншого боку, підлеглі часто схильні оцінювати не лише ефективність, а й

особистісні якості керівника. Тому оцінка якості є необхідним і незалежним методом оцінки управлінського персоналу.

Сучасний менеджмент в умовах комп'ютеризації все більше вимагає від керівника організації не стільки поточних дій, скільки вміння вибирати основні напрямки розвитку, здійснювати стратегічне управління. Це посилює спрямованість на визначення здібностей і потенціалу співробітника.

Другий фактор, що визначає необхідність оцінки особистісних якостей, пов'язаний із тенденцією сучасного менеджменту до децентралізації, свободи в господарській діяльності. В умовах децентралізації, коли посилюються методи управління економікою, особливо важливими є такі якості лідерів, як організаторські здібності, незалежність у прийнятті рішень, бажання досягти успіху в бізнесі, комунікабельність та наполегливість.[23]

Третій фактор - оцінка якості має важливе значення для організації кадрового забезпечення в організації, так би мовити, профорієнтації всередині керівництва. Оцінка якості має активну спрямованість. Це дає можливість зосередити працівника на набутті таких якостей, як знання та навички. Виявлення здатності оволодіти сучасними технологіями дасть можливість керівникам продовжити кар'єрне зростання, підвищити професіоналізм, необхідний для роботи в умовах ринкової економіки.[22]

Ділова оцінка роботи персоналу – це визначення відповідності кількості та якості роботи вимогам встановленої технології роботи.

Основними завданнями оцінки роботи персоналу організації є:

- 1) визначення потенціалу працівника та оцінка його реального використання;
- 2) встановлення вимог до продуктивності для кожного робочого місця та критеріїв їх оцінки;
- 3) розроблення політики проведення оціночної діяльності;
- 4) збір інформації та оцінка продуктивності праці;
- 5) обговорення з працівником результатів оцінки;
- 6) прийняття рішення про подальше використання працівника.

Оцінка роботи персоналу організації здійснюється за показниками, що показують характер виконуваної роботи на конкретному робочому місці. Такими показниками можуть бути:

- дотримання виробничих стандартів;
- продуктивність;
- ефективність роботи;
- якість виконаної роботи;
- витрати праці за кількістю відпрацьованих людино-днів;
- додаткові показники.

Нормування праці є мірою обсягу роботи, яку необхідно виконати в рамках технології. Це заходи щодо стандартизації роботи управління персоналом мають комплексний характер і дають можливість розв'язувати питання оцінки персоналу.[21]

Процес оцінки роботи персоналу на конкретному робочому місці здійснюється в такій послідовності:

1. Щодня. Один раз в кінці робочого дня або робочої неділі. Роботу працівників оцінюють і аналізують за «п'ять хвилин». Є успіхи в роботі і є прорахунки щодо координації поведінки в майбутньому.

2. Періодично. Кожні пів року чи близько того. Обговорюються результати роботи, визначаються перспективи та розробляються спільні завдання на наступний період. За результатами оціночної діяльності розробляється оцінка діяльності та проводяться процедури ранжирування для встановлення різниці між працівниками за одним або кількома показниками.

Показники професійної поведінки поділяються на показники досягнення у виконанні загальних функцій управління (планування, організація та регулювання процесу, облік і контроль роботи) та показники безпосередньої професійної поведінки (співпраця та колективізм у роботі), самостійності у вирішенні певних завдань, готовність брати на себе додаткові обов'язки та додаткове навантаження.

Особисті якості працівника мають широкий спектр якостей і є суб'єктивними. Головне – невміння безпосередньо спостерігати за людськими якостями. Виміряти ці якості – завдання не з легких, тому цю роботу виконують оцінювачі (підлеглі, колеги чи керівники вищого рівня).

Результати вимірювання особистісних якостей вимагають уважного підходу з урахуванням інших груп показників.

Для перевірки кваліфікаційних змін підготовленого персоналу необхідно використовувати такі формальні методи (кваліфікаційний іспит, атестація, тести на робочому місці), використовувати неформальні (структурний контроль, ведення щоденників). Ефективність навчання слід оцінювати не тільки через застосування нових знань і навичок, таких як; підвищення продуктивності праці, якості виконання послуг і виробничих завдань, прискорене досягнення поставлених завдань тощо.

Розглянемо деякі методи оцінки.

Спосіб цього вибору, цей метод заснований на використанні примусового вибору і полягає в тому, що особа, яка оцінює працівника, повинна вибрати для нього заздалегідь сформульовані якості з описаного набору. Фахівці з персоналу готують свої запитання (пункти анкети), а експерти оцінюють ці пункти з точки зору їх можливого застосування для ефективної та неефективної роботи. Метод примусового відбору може використовуватися керівництвом, колегами та підлеглими при визначенні ефективності роботи персоналу.

Оцінка проводиться за шкалою зменшення важливості роботи в балах від 1 до 4. 1 оцінка - найбільш характерна ознака працівника, а 4 - найменш характерна ознака.

Наприклад, для визначення ініціативності та підприємливості формулюються такі 4 ознаки:

1. Ініціативний, творчий у вирішенні практичних завдань, здатний генерувати обґрунтовані пропозиції.

2. Ініціативний, ініціативний, активний, творчий; має підприємницькі здібності.

3. У разі потреби проявити ініціативу; немає активності та творчого ставлення до справи, немає підприємницьких здібностей.

4. У відношенні до роботи переважає безініціативність, пасивність, відсутність творчих елементів.

Перша ознака оцінюється в 5 балів, друга - 4,5-4, третя - 3,5-3, четверта - 2,5-2.

Виходячи з усіх критеріїв, властивих цьому працівнику, визначається загальна оцінка його роботи.

На цій основі будується універсальна форма поточної оцінки персоналу (метод УПА). Універсальність форми полягає в тому, що її можна використовувати для оцінки різних категорій персоналу з відносно високим творчим потенціалом.

Цей метод значно знижує суб'єктивність оцінки. Результати роботи експертів (заповнена форма) підлягають автоматизованій обробці. Це дає змогу вирішувати практичні завдання управління персоналом в організації (накопичення статистичних даних, аналіз динаміки зміни показників оцінюваних критеріїв, встановлення рейтингу персоналу за посадами тощо). Форма складається з блоків:

- загальні дані;
- критерії оцінки;
- шкала оцінок та узагальнений показник;
- висновки;
- атестаційні підписи.

Використовується для автоматизованої та ручної обробки. Основним навантаженням форми є «критерії» (професійні, ділові, морально-психологічні, цілісні). Розділ «Шкала оцінки та узагальнений бал» містить чотири рівні оцінки діяльності (високий, достатній, задовільний, низький). Рівень оцінки результатів визначається шляхом порівняння узагальненого показника з цифровим інтегралом, що відповідає одному з цих рівнів.

Зміст критеріїв — це характеристики, які підлягають оцінці. Зміст критеріїв залежить від категорій персоналу (керівники, керівники, спеціалісти), груп, посад та специфіки діяльності персоналу.

За кожним показником експерт оцінює від 2 до 5 балів (найвищий бал). Кожен показник має чотири рівні прояву, і кожен з них відповідає заданому діапазону оцінок. Оцінка за кожним критерієм визначається як середнє арифметичних балів.

Узагальнений показник розраховується як середнє арифметичне з чотирьох показників і порівнюється з одним з обчислених інтервалів шкали оцінок.

Відповідно до рейтингової шкали ви можете вибирати як бонуси, так і акції. Тут висновок відповідає вищому рівню — «заслуговує на призначення на вищу посаду»; достатній — «відповідає посаді»; задовільний — «відповідає посаді умови виконання рекомендацій атестаційної комісії по службі»; низький — «не відповідає позиції».

Методи оцінки анкети. Суть цього методу полягає в тому, що контролера (оцінювача) просять описати переваги та недоліки поведінки співробітників. В одних організаціях цей метод поєднують з іншими, наприклад з графічною шкалою. Для цього скористайтеся анкетною у формі, показаній на схемі.

Кількість і склад параметрів, за якими проводиться оцінка, може бути різним. Оцінку можна поставити в одну з порожніх клітинок для кожної якості. Отримана таким чином оцінка «відмінно» може відповідати 4 балам, а оцінка «незадовільно» — 0. Особам, які проводять оцінювання, пропонується прокоментувати та обґрунтувати його. [20]

Слід зазначити, що проєкт розвитку персоналу є взаємодоповнювальним проєктом, спрямованим на підвищення якості кадрового забезпечення проєктом, його реалізація має бути підпорядкована проєкту ділового та організаційного розвитку [15].

Висновки до розділу 3

У кваліфікаційні роботі сформовано проєкт розробки нових технологій професійного навчання та розвитку персоналу в ресторані «Водограй».

Проаналізовано вплив проєкту на умови праці працівників на підприємстві. Безумовно, покращення управління персоналом має дуже важливе значення для розвитку та діяльності самого підприємства. Адже краща кваліфікація забезпечує більший дохід та попит. Так, для удосконалення та підвищення кваліфікації потрібні певні затрати, однак, згодом це все окупиться.

Перш ніж розробляти заходи на підвищення кваліфікації працівників, потрібно визначити необхідність у їхньому навчанні.

Це необхідно здійснювати у двох основних аспектах: якісному (чому вчити) і кількісному (яке число працівників треба вчити), а після проведення навчання — варто оцінити його ефективність, для того, щоб зрозуміти, чи правильно було обрано методику освітнього курсу.

Для визначення ефективності навчання можна скористатися різними методами оцінки. Найкращим, звісно, вважається метод вибору. Який полягає в тому, що особа, яка оцінює працівника, повинна вибрати для нього заздалегідь сформульовані якості з описаного набору. Фахівці з персоналу готують свої запитання, а експерти оцінюють ці пункти з точки зору їх можливого застосування як для ефективної роботи.

ВИСНОВКИ

Розглянемо теоретичні основи управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності. Індустрія гостинності це заклади які створюють умови для задоволення потреб споживачів. Принципи гостинності поділені на 3 основних регіональні моделі такі як (європейська модель, азійська та американська).

Аналізуємо принципи та методи управління персоналом в індустрії гостинності. Загальні принципи управління подані як правила управлінської поведінки до яких можна віднести такі принципи: (науковості, системності, ієрархічності, узгодженості перспективності та прогресивності) Методи управління це конкретні способи та прийоми які поділені таким чином: (силові, економічні, соціально-психологічні та виховні). Одне із завдань підприємства це створення умов праці та взаємодіяти з персоналом.

Визначаймо основні підходи ефективного управління персоналом. Управління персоналом це справа в якій діяльність підприємства орієнтоване для ефективного використання персоналу досягнень цілей та професійної реалізації працівників. Основним завданням в управлінні персоналом є рентабельне управління персоналом, які , поділяють такі підходи як (гуманістичний та системний). Є різноманітні види управління персоналом оди з яких є технократичний підхід який застосовують щоби усвідомити всю складність ситуації.

Досліджуймо особливості управління персоналом у ресторані “Водограй”

Аналізуємо загальну характеристику функціонування ресторану «Водограй» та його конкурентного середовища. Визначаймо тип підприємства, його місце знаходження, яку основну діяльність проводить ресторан та основний контингент відвідувачів. Аналізуємо послуги, які надає ресторан одні з яких є:

- продукти європейських та українських страв;
- реалізації продуктів: приготування та подача на місці;
- організацію виїзного обслуговування клієнтів офіціантами та барменами та інші;

Ознайомившись з діяльністю ресторан «Водограй» проведено дослідження сильних та слабких сторін та складено SWOT-аналіз. Результати SWOT-аналізу є використанням конкретних матриць з міцною основою для формулювання основних положень стратегічного розвитку підприємств. Це дозволяє нам розглянути конкурентоспроможність підприємства його основний інструмент це співставлення показників стану підприємства з показниками підприємств конкурентів.

Формуємо аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ресторану. Для того, щоб оцінити фінансові показники проаналізовано інформацію із документів «Звіт про фінансові результати» та «Баланс» закладу. Склавши динаміку фінансового стану порівняли зміни валюти балансу зі зміною фінансових результатів підприємства від реалізації продукції (робіт, послуг), прибутку від реалізації, загального балансового прибутку. Досліджуємо активність динаміки оборотних активів ресторану «Водограй».

Сформулюємо особливостей управління персоналом у ресторані «Водограй». Ознайомлюємося з документами які регламентують трудову діяльність працівників законодавчих та нормативні акти України. Аналізуємо ефективність організаційної структури підприємства їх переваги та недоліки. Досліджуємо кількість працівників на підприємстві та аналізуємо динаміку оплати праці. Визначаємо види та методи мотивації персоналу на підприємстві «Водограй». На практиці ресторан «Водограй» використовує два види заохочення працівників: матеріальне та нематеріальне (моральне).

Розробляємо проєкт для покращення управління персоналом на підприємстві «Водограй».

Створюємо суть та структуру проєкту. Проєкт складається для того, щоб організувати навчання співробітників, для створення умов та розвитку підприємства. Розробляємо нові технології професійного навчання для розвитку персоналу в ресторані «Водограй». Під час створення проєкту формулюємо мету та завдання. Розписуємо загальний план дій проєкту та наскільки часу він

розраховуваний. Дослужуймо які можуть виникнути проблеми в результаті впровадження проєкту.

Досліджуймо очікувані впровадження проєкту як є ключові етапи які можна використовувати для впровадження проєкту. Формулюймо оцінку якостей працівника. Важливо оцінити не тільки поточний стан працівника, а і його майбутнього потенціалу, та перспектив. Є два види оцінки роботи персоналу це (щодня, та періодично). З'ясовано, що проєкт розвитку персоналу є додатковим проєктом, спрямований на підвищення якості кадрового забезпечення, його реалізація та підпорядкований проєкт розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортнік С. С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. навч. посіб. Луцьк, 2015. 39 с.
2. Бура І., Білейчук Д. Конкурентоспроможність продукції підприємств: навч. посіб. Одеса, 2001. 21 с.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом. Київ, 2009. 356 с
4. Драгомерецька М. І. Проблеми впровадження стратегічного підходу до управління персоналом на підприємства. навч. посіб. Харків, 2011. 119 с.
5. Зайченко Г. Р. Про організаційну структуру готельно-ресторанного комплексу. URL: <https://cheaphotels.cv.ua> (дата звернення: 11.05.2022).
6. Зайченко Є. О. Сучасний стан управління персоналом на підприємствах: виклики та перспективи. навч. посіб. Луцьк, 2020. 2010 с.
7. Зубова Д. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. практикум. Київ, 2012. 325 с.
8. Зубова І., Петренко М. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. URL: molodyvcheny.in.ua/pdf. (дата звернення: 11.05.2022).
9. Зубова І. SWOT-аналіз – запорука успіху вашого бізнесу. найкращі приклади для різних ніш бізнесу. URL: ua.weblium.comblogefektivnij.swot.analiz.zaporuka.uspihu.vashogo.biznesu.najkrashi.prikladi-dlya.riznih.nish.biznes. (дата звернення: 11.05.2022).
10. Ігнат'єва І. А., Сидоренко Т. М. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом сучасного підприємства. Київ, 2012. 298 с.
11. Копець Г. Р. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Київ, 2011. 37 с.
12. Копець Г. Р., Рачинська К. О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. практикум. Київ, 2011. 145 с.

- 13.Костючик С. Л., Мельник Н. І., Мельник В. О. Калиновський організація ресторанного господарства. URL:molodyvcheny.in.ua.pdf.(дата звернення: 14.05.2022).
- 14.Лучко М. Р., Фаріон Д. Фінансовий аналіз. Тернопіль, 2016. 345 с.
- 15.Насонова Л. Застосування Swot-аналізу для визначення конкурентоспроможності. Харків, 2011. 356 с.
16. Неба М. І. Ефективний swot-аналіз – запорука успіху вашого бізнесу. URL:ua.weblium.comblogefektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-bizne.(дата звернення: 18.05.2022).
- 17.Недава М. І., Ткачук Л. М. Управління регіональним розвитком.URL:posibniki.com.uacatalog-upravlinnya-rozvitkom-kompaniyi.(дата звернення: 18.05.2022).
- 18.Планова Д., Осипів Д., Романов В. Основи індустрії гостинності. за заг. ред. Т. О. Коломoeць. Київ, 2009. 248 с.
- 19.Швед Т., Біла І. Методичні підходи до оцінки розвитку підприємств. практикум. Київ, 2011. 325 с.
20. Шепеленко Н. Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарства механізму промислового підприємства. Київ, 2017. 123 с.
- 21.Андрушків М., Раєвська Т. Економіка фірми. навч. посіб. Одеса, 2018. 438 с.
- 22.Андрушків М., Реверсу Н., Савенко І. Становлення підприємництва в умовах ринкової економіки. навч. посіб. Харків, 2014. 324 с.
- 23.Афонін А. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти. Київ, 2014. 278 с.
- 24.Балик С. І. Готельне господарство. Організація, управління, обслуговування. навч. посіб. Київ, 2018. 288 с.
25. Башів І. Система громадського харчування. практикум. Київ 2013. 256 с.
26. Богиня Д. Основи економіки праці. Київ., 2016. 216 с.

27. Бондаренко Г. А. Менеджмент готелів і ресторанів. у 3 кн. Київ, 2012. 467 с.
28. Буряк П. Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини.: Київ, 2013. 246 с.
29. Буряк П. Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини.: Київ, 2014. 256 с.
30. Завальнюк В. "Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами. практикум. Київ, 2016.
31. Качан Є., Дяків О. Економіка праці та соціально-трудові відносини.: Київ, 2018. 299 с.
32. Нестерчук В., Афонін А. Технологія реструктуризації підприємства. Київ, 2016. 220 с.
33. Шокіна Г. В. Сучасний менеджмент: теорія і практика. Київ, 2013. 190 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Бухгалтерський баланс підприємства “Водограй”

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	Пасив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I.Необоротні активи	14280,0	126309,0	I. Власний капітал, у т. ч.:	11819,0	113091,0
II. Оборотні активи, у т. ч.	5733,0	6550,0	Зареєстрований (пайовий) капітал	8893,0	8933,0
запаси	4349,0	5679,0	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2926,0	3377,0
– векселі одержані	0,00	0,00	II. Забезпечення наступних витрат і платежів	0,0	0,0
дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	930,0	165,0	II. Довготермінові зобов’язання і забезпечення	0,0	0,0

дебіторська заборгованість за розрахунками та інша	302,0	547,0	III. Поточні зобов'язання і забезпечення у т. ч.:	5049,0	7051,0
поточні фінансові інвестиції	0,00	0,00	Короткотерміно ві кредити банків	266,0	982,0
грошові кошти та їх еквіваленти	91,00	92,00	Векселі видані	0,0	0,0
– витрати майбутніх періодів	11,0	81,0	Поточна заборгованість за довгостроковим и зобов'язаннями	0,0	0,0
– інші оборотні активи	58,0	66,0	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2315,0	3697,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			Поточні зобов'язання за розрахунками:	1595,0	2282,0

			Інші поточні зобов'язання	891,0	76,0
			IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		
Баланс	25754,0	139489,0	Баланс	25754,0	139489,0

Динаміка чисельності персоналу ресторану «Ресторану Водограй» у 1–4
кварталі 2021 року

Показники	1 кв. 2021 року	2 кв. 2021 року	3 кв. 2021 року	4 кв. 2021 року	Відхилення від попереднього періоду					
					2 кв.		3 кв.		4 кв.	
					Абс.	%	Абс	%	Абс	%
середньо спискова працюючих всього	45	50	42	32	10	11,11	-15	-15,0 0	-20	23,53
управлінськ ий персонал чол.	7	8	7	12	2	14,29	-2	-12,5	-2	-14,0 9
Питома вага %	15,56	16,0 0	16,47	18,46	0,44 4	2,86	0,4 7	2,94	1,99	12,09
допоміжний персонал чол.	34	38	32	24	7	10,14	-12	-15,7 9	-16	-25,0 0
Питома вага %	76,67	76.0 0	75,29	73,85	-0,6 67	-0,87	-0,7 1	-0,93	-1,4 5	-1,92

Показники	1 кв. 2021 року	2 кв. 2021 року	3 кв. 2021 року	4 кв. 2021 року	Відхилення від попереднього періоду					
					2 кв.		3 кв.		4 кв.	
					Абс.	%	Абс	%	Абс	%
середньо спискова працюючих всього	45	50	42	32	10	11,11	-15	-15,0 0	-20	23,53
управлінськ ий персонал чол.	7	8	7	12	2	14,29	-2	-12,5	-2	-14,0 9
Питома вага %	15,56	16,0 0	16,47	18,46	0,44 4	2,86	0,4 7	2,94	1,99	12,09
Допоміжний персонал	3	4	3	2	1	14,29	-1	-12,5	-2	28,57
Питома вага %	7,78	8,00	8,24	7,69	0,22 2	2,86	0,2 4	2,94	-0,5 4	-6,59