

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

До захисту допустити:

Зав. кафедри

« ____ » _____ 2020 р.

Кваліфікаційна робота

за освітнім ступенем «Магістр» на тему:

«Система менеджменту підприємства та шляхи її удосконалення»

Студентки економіко-правового факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітнього ступеня «Магістр»

Кононученко Юлії Владиславівни

Науковий керівник:

Осипенко Кристина Валеріївна

кандидат економічних наук, старший викладач

кафедри менеджменту

Рецензент:

Станішевський Руслан Русланович

керуючий рестораном «Вімарко»

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою _____

Секретар ЕК _____

« ____ » _____ 2020 р.

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Освітній ступінь «Магістр»
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Балабаниць А.В.

(ПІП завідувача кафедри)

« _____ » _____ 2020 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Кононученко Юлія Владиславівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема работ Система менеджменту підприємства та шляхи її удосконалення
керівник роботи Осипенко Кристина Валеріївна – к.е.н., старший викладач кафедри
менеджменту,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від « ____ » _____
20__ року № _____

2. Строк подання студентом роботи 11.12.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління персоналом у ресторані «ВІМАРКО» та розробка напрямів підвищення її ефективності. Об'єктом дослідження є процес формування системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства. Предметом дослідження є система менеджменту у ресторані «ВІМАРКО».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та основні принципи управління персоналом на підприємстві

1.2. Особливості формування системи управління персоналом підприємств

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємств ресторанного господарства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «ВІМАРКО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ресторану «Вімарко»

2.2. Діагностика систем управління ресторану «Вімарко»

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом ресторану «Вімарко»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «ВІМАРКО»

3.1. Напрямки удосконалення системи управління персоналом у ресторані «ВІМАРКО»

3.2. Розробка стратегії управління персоналом ресторану «Вімарко»

Висновки до розділу 3

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Осипенко К.В., к.е.н., ст.викладач		
Розділ 1	Осипенко К.В., к.е.н., ст.викладач		
Розділ 2	Осипенко К.В., к.е.н., ст.викладач		
Розділ 3	Осипенко К.В., к.е.н., ст.викладач		
Висновок	Осипенко К.В., к.е.н., ст.викладач		

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 24.02.2020	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	28.02.2020	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 07.09.2020	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	07.09.2020-05.10.2020	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 05.10.2020	
7.	Наукова-дослідна практика	12.10.2020. - 11.12.2020	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	12.10.2020-20.11.2020	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 20.11.2020	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	27.11.2020	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 11.12.2020	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	21.12.2020 – 25.12.2020	

Студент _____ Кононученко Ю. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____ Осипенко К.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	8
1.1. Сутність та основні принципи управління персоналом на підприємстві .	8
1.2. Особливості формування системи управління персоналом підприємств	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємств ресторанного господарства.....	20
Висновок до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «ВІМАРКО».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ресторану «Вімарко».....	28
2.2. Діагностика систем управління ресторану «Вімарко».....	36
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом ресторану «Вімарко»	44
Висновок до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «ВІМАРКО»	60
3.1. Напрямки удосконалення системи управління персоналом у ресторані «ВІМАРКО».....	60
3.2. Розробка стратегії управління персоналом ресторану «ВІМАРКО».....	68
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Актуальність дослідження. Удосконалення системи менеджменту підприємства обумовлена необхідністю приведення її у відповідність до вимог сучасного розвитку економіки. Головним показником організаційно-економічних умов сучасного розвитку підприємства є зростаючий попит на кваліфікованих та компетентних фахівців, що, в свою чергу, посилює роль людського фактора, який є необхідною умовою ефективного виробництва, конкурентноспроможності та інноваційної діяльності.

Сьогодні в Україні ресторанний бізнес розвивається з величезною швидкістю. Він займає важливе місце у реалізації соціальних та економічних цілей. Його головна мета - забезпечити людей кулінарною продукцією та організувати послуги високого рівня. Економічна ефективність підприємств громадського харчування безпосередньо залежить від того, як ефективно реалізувати весь потенціал працівників в управлінській діяльності, мобілізувати всі їх можливості та розумно організувати трудові процеси.

Зараз на багатьох підприємствах ресторанного бізнесу країни не приділяється достатньо уваги формуванню системи менеджменту як сукупність елементів взаємовпливу, що забезпечує прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень. Більшість керівників (управляючих) підприємств ресторанного бізнесу не приділяють належної уваги вивченню питання удосконалення системи управління персоналу. Ось чому вирішення проблеми вдосконалення системи менеджменту ресторана та пошуку нових шляхів підвищення ефективності управління персоналом є головним пріоритетом.

Питанню системи менеджменту та її ефективності присвячена велика кількість вітчизняних та закордонних праць відомих учених, таких як В. Вебер, П. Друкер, М. Ведерніков, О. Віханський, О. Грішнова, Г. Деслер, Дж. Іванцевич, А. Колот, Дж. Лафті, М. Семикіна, Ф. Тейлор, С. Шекшня.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління

персоналом у ресторані «ВІМАРКО» та розробка напрямів підвищення її ефективності.

Ця мета визначає рішення наступних **завдань**:

- розкрити сутність управління персоналом на підприємстві;
- затвердити основні принципи управління персоналом на підприємстві;
- розглянути особливості формування системи управління персоналом підприємств;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємств ресторанного господарства;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ресторану «Вімарко»;
- здійснити діагностику систем управління ресторану «Вімарко»;
- провести оцінювання ефективності управління персоналом ресторану «Вімарко»;
- запропонувати напрямки удосконалення системи управління персоналом у ресторані «Вімарко»;
- розробити стратегії управління персоналом ресторану «Вімарко».

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства.

Предметом дослідження є система менеджменту у ресторані «ВІМАРКО».

Для досягнення визначеної мети та завдань у кваліфікаційній роботі використані різноманітні **методи наукового дослідження**: систематизація, групування, графічне моделювання та узагальнення.

Теоретичною та методологічною базою дослідження слугували роботи вітчизняних та зарубіж вчених і практиків з питань формування системи менеджменту підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на XII всеукраїнської науково-

практичній конеренції здобувачів вищої освіти та молодих вчених.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складатиметься зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладений на 84 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел налічує 51 джерело.

Для надання порад щодо удосконалення системи менеджменту ресторана «Вімарко» використовувались:

- статистичний аналіз показників корпоративної діяльності, який надав можливість точно проаналізувати виробничі показники та показники ефективності персоналу;
- метод ситуаційного моделювання для розробки системи заходів управління підприємством;
- економіко-математичні методи допомогли у визначенні ефективності впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та основні принципи управління персоналом на підприємстві

Основною складовою життєдіяльності підприємств є люди, тому що вони є головним активом організації з погляду витрат по їх найму, навчанню та забезпечення діяльності у робочому процесі.

Від персоналу залежить продуктивність праці та кінцевий результат виконаної роботи. Слід зазначити, що саме від персоналу залежить імідж компанії та конкурентоспроможність на ринках. Тож керуючим підприємством слід приділяти належну увагу персоналу, а також розвитку й мотивації робітників.

Наукова література налічує безліч трактувань поняття управління персоналом. У таблиці 1.1 наведені деякі з них.

Таблиця 1.1.

Трактування поняття «управління персоналом» різними науковцями

№	Автор	Визначення
1	Балабанова Л. В [3]	вивчає людину в єдності усіх її проявів, що впливають на усі процеси у підприємстві: від її залучення до ефективного використання усього її потенціалу.
2	Виноградський М.Д. [7]	це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.

Продовження таблиці 1.1

3	Деслер Г. [12]	це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства, а також здійснюється заради підвищення ефективності діяльності організації та підвищення якості трудового життя персоналу.
4	Линенко А. В. [23]	це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
5	Никифоренко В.Г. [34]	це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих)
6	Пелих А.С. [37]	це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей
7	Ситник Н.І. [46]	забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
8	Федоренко В. Г. [49]	це всі управлінські дії, що прямо впливають на працівників, які зайняті на підприємстві.

Вказані визначення мають безліч відмінностей, вони належать до різних аспектів управління персоналом: деякі автори вважають, що управління персоналом - це частина менеджменту, самостійний вид діяльності і наука у цілому; інші говорять, що це сукупність процедур, методів і управлінських заходів.

Основоположним значенням управління персоналом є те, що персонал розглядається як головна цінність компанії, її конкурентна перевага, яку треба постійно розвивати та мотивувати, а також удосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії.

Отже, можна виділити головні цілі управління персоналом:

1. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах.
2. Підвищення ефективності виробництва та праці для досягнення максимального прибутку підприємства.
3. Забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу. [7]

Для досягнення мети спочатку потрібно задовольнити потреби компанії в кваліфікованих кадрах; по-друге, ефективно їх використовувати. Використ наступні завдання з управління персоналом:

1. Розробка і реалізація кадрової політики;
2. Розробка штатного розпису відповідно до стратегії підприємства.
3. Розробка професійно-кваліфікаційних вимог.
4. Забезпечення робочих місць фахівцями, підбір і відбір персоналу.
5. Регулювання просування персоналу.
6. Ділове оцінювання персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування.
7. Навчання персоналу.
8. Аналіз і координація міжособистісних взаємин, запобігання соціальним конфліктам, небажаним стресам.
9. Формування резерву персоналу, лізинг персоналу, прогнозування розвитку персоналу, планування ділової кар'єри, аналіз потреби в персоналі.
10. Управління зайнятістю.
11. Професійна адаптація персоналу.
12. Регулювання трудових відносин, вимог психофізіології, етики, естетики, економіки праці.

В умовах ринкової економіки завдання будь-якої організації є виживання в конкурентній боротьбі. Отже управління персоналом - це діяльність, яка забезпечує життєдіяльність та розвиток організації.

Управління персоналом містить сукупність принципів, механізмів, методів та форм, що впливають на створення, розробку та використання

співробітників компанії, які реалізуються в багатьох взаємозалежних областях та видах діяльності.

Принципи управління персоналом відображають керівні правила, що визначають основні вимоги до системи, структури та організації управління людьми, і поділяються на загальні та приватні.

Загальні принципи управління характеризуються тим, що мають універсальний характер і враховуються у всіх сферах управління та організаціях. Вони наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Загальні принципи управління

№	Принцип	Характеристика
1	Принцип відповідальності	передбачає покарання членів організації за невиконання покладених на них функцій та завдань
2	Дисциплінарний принцип	безумовне дотримання вказівок відповідальної особи, посадових обов'язків, інструкцій, наказів та інших політичних документів. Рівень дисципліни значною мірою визначає культуру управління
3	Принцип ієрархії	ґрунтується на вертикальному розподілі управління, тобто розподілі рівнів влади та підпорядкуванні нижчих рівнів управління вищим рівням. Цей принцип враховується при формуванні структури організації управління, структури управління та штатного розкладу.
4	Принцип компетентності	стосується розуміння менеджером об'єкта управління або, принаймні, його здатності приймати рішучі пропозиції експертів, що приймають рішення
5	Принцип розподілу праці	пов'язаний з управлінням, передбачає розподіл рівнів управління та спеціалізацію окремих працівників для виконання суміжних функцій
6	Принцип стимулювання	передбачає використання матеріальних та моральних стимулів для мотивації праці

Продовження таблиці 1.2.

7	Принцип цілеспрямованості	управління припускає чітку постановку та ранжування цілей перед кожним підприємством та його підрозділом. Принцип цілеспрямованості припускає не тільки установку цілей, але і співвідношення їх з необхідними ресурсами
---	---------------------------	--

Окрім загальних принципів, існують також приватні принципи управління персоналом, які широко використовуються у сучасному управлінні персоналом.

До числа таких принципів відносяться наступні:

- забезпечення згуртованості колективу, що визначає результати роботи організації;
- максимальне делегування повноважень виконавцям;
- повна довіра до співробітників фірми;
- прояв найбільшої уваги в управлінні до людей і їх ініціативи;
- систематичне вдосконалення системи стимулювання та мотивації праці тощо.

У процесі розгляду сутності управління персоналом підприємства були розглянуті різні погляди вчених на визначення терміну. Управління персоналом - це інструмент підвищення рівня функціонування організації. Результат ефективного управління персоналом визначає організаційність, чіткий розподіл функцій, ієрархія, посилення адміністративної дисципліни та стандартизація робочих відносин. Як правило, в найбільш загальній формі управління персоналом слід розуміти як діяльність, що здійснюється в організації з метою сприяння найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних та особистих цілей. Завдяки зазначеним цілям та принципам можна сформулювати ефективну систему управління персоналом.

1.2. Особливості формування системи управління персоналом підприємств

Система управління персоналом – це багатовекторна діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та центральних органів виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем.

Основною метою системи управління персоналом є створення необхідної кадрової бази для організації її ефективного використання, морального, духовного, професійного розвитку та реалізації динамічного ступеня персоналу для забезпечення довгострокової конкурентної переваги на ринку і, таким чином, отримання більших прибутків.

Це говорить про те, що система управління персоналом повністю представляє єдність взаємопов'язаних рівнів: формування, використання та розвиток персоналу.

У складі системи управління персоналом можна виділити окремі елементи, що представляють найважливішу частину даної системи, які забезпечують її взаємозв'язок з іншими елементами управління в організації [31], що наведені на рисунку 1.1.

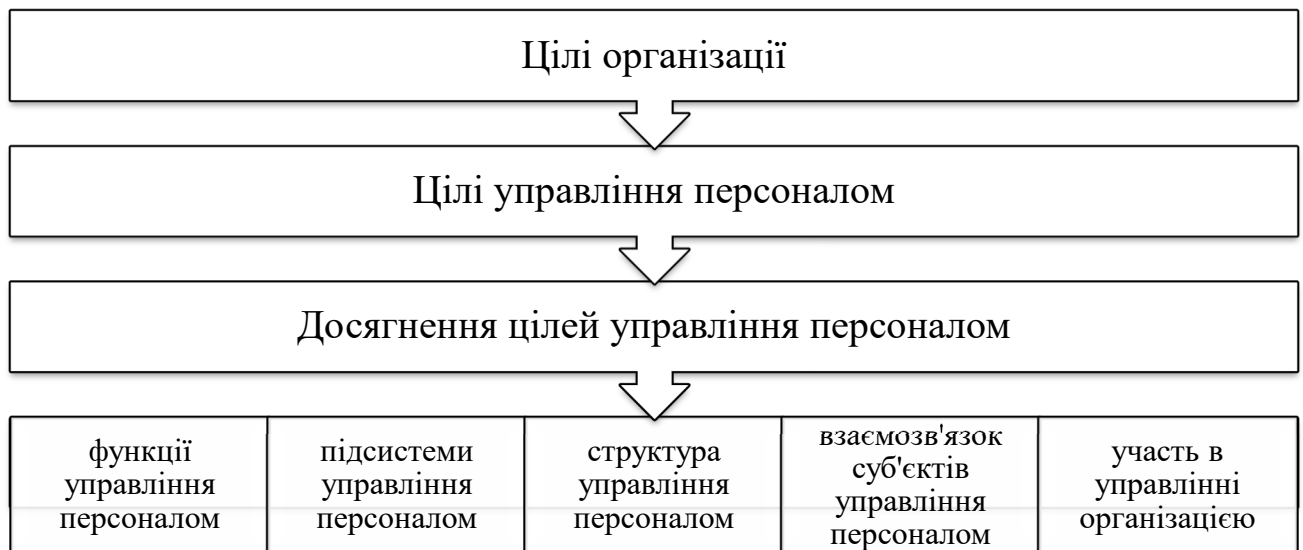


Рис. 1.1. Елементи системи управління персоналом організації

У системі управління персоналом виділяються суб'єкт і об'єкт.

Суб'єкт управління персоналом - це кадрова одиниця, яка залежить від якості управлінських рішень, а отже і від подальших результатів роботи працівників, підрозділів і всього підприємства. Суб'єкти управління персоналом можна поділити на внутрішні і зовнішні [7], які упорядковані на рисунку 1.2.

Об'єкт управління персоналом (керований елемент) - це основні компоненти системи управління персоналом:

- підбір;
- розстановка;
- оцінка;
- стимулювання тощо.

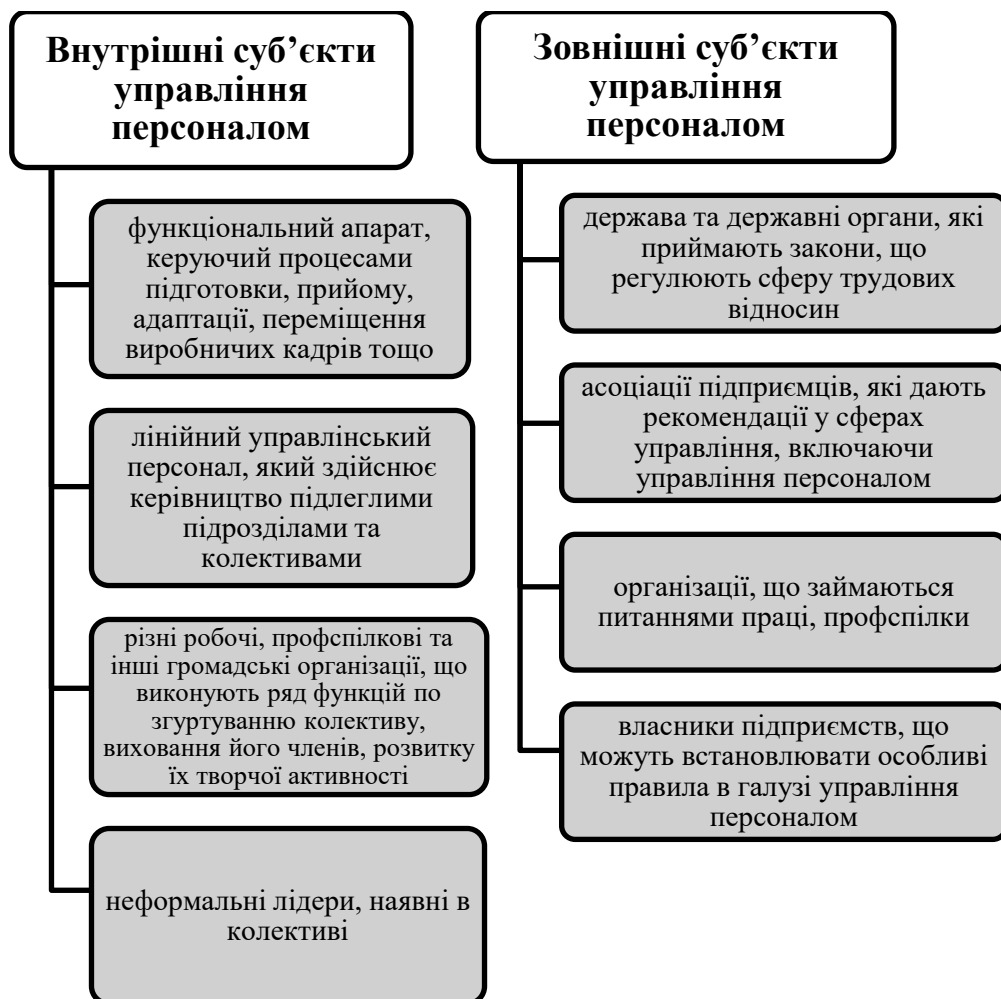


Рис 1.2. Суб'єкти управління персоналом

Елементи системи управління персоналом включають цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом та взаємозв'язок між суб'єктами управління персоналом та працівниками, які задіяні в управлінні організацією.

Під впливом впровадження зарубіжних передових технологій управління персоналом та при отриманні власного досвіду система управління персоналом, розроблена провідними вітчизняними компаніями, включає підсистеми. Всі підсистеми мають багаторівневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності, які наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві

№	Назва підсистеми	Характеристика
1	Аналіз та планування персоналу	- розробка кадрової політики; - розробка стратегії управління персоналом; - аналіз кадрового потенціалу та ринку праці; - кадрове планування; - прогнозування потреб у персоналі; - організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, які забезпечують підприємство кадрами
2	Підбір та наймання персоналу	проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей
3	Оцінювання персоналу	персональна оцінка й оцінка виконуваної роботи та її результатів
4	Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу	- навчання персоналу; - перепідготовка та підвищення кваліфікації; - введення в посаду; - організація кадрового зростання; - реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників; - робота з кадровим резервом
5	Атестація і ротація кадрів	проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей та потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи
6	Управління оплатою праці. Мотивація персоналу	- розробка систем мотивації; - вироблення систем оплати праці; - участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства; - розробка форм морального стимулювання персоналу

Продовження таблиці 1.3.

7	Облік співробітників підприємства	- облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з співробітників; - звільнення персоналу; - організація ефективного використання персоналу; - управління зайнятістю персоналу; - кадрове діловодство
8	Організація трудових відносин на підприємстві	- оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків; - формування у співробітників почуття відповідальності; - аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин; - управління виробничими конфліктами та стресами; - соціально-психологічна діагностика; - встановлення норм корпоративної культури; - робота зі скаргами на трудові відносини
9	Створення умов праці	- створення безпечних умов для праці співробітників; - дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; - кадрова безпека
10	Соціальний розвиток та соціальне партнерство	- організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів; - управління конфліктами та стресами; - організація соціального страхування
11	Кадрова безпека. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	- вирішення правових питань трудових відносин; - підготовка нормативних документів, що їх регулюють; - забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом

Склад функціональних підсистем управління людськими ресурсами об'ємний та багатофункціональний. Залежно від розміру організації склад підсистем змінюється: у невеликій організації підсистема містить функції декількох підсистем, тоді як у великій організації функції кожної підсистеми виконує окрема одиниця.

Отже, коли всі елементи управління персоналом скоординовані та застосовуються одночасно в часі та просторі, найбільший успіх управління буде досягнутий.

Керівництво підприємств, що працюють у сучасних ринкових умовах, ставить високі вимоги до професіоналізму менеджерів. Управління персоналом підприємства є запорукою реорганізації всієї системи

управління.

Сучасна система управління персоналом спрямована на стимулювання самовдосконалення та розвиток персоналу. Саме це дозволяє компанії існувати та успішно функціонувати на сучасному ринку товарів та послуг.

Принципи та методи, розроблені наукою та перевірені на практиці, використовуються як основа для побудови системи управління персоналом.

У загальному випадку принципи побудови системи управління персоналом – це правила, основні положення та норми, що застосовуються в процесі формування системи управління персоналом. Вони відображають діюче законодавство і моделі [47], що сформовані у таблиці 1.4. Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації:

1. Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом.
2. Принципи, які визначають спрямованість розвитку системи управління персоналом.

Таблиця 1.4.

Принципи побудови системи управління персоналом в організації

Принцип	Зміст принципу
Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	
Обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються та змінюються відповідно потребам та цілям виробництва
Первинності функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від складу, кількості та трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальності співвідношення інтра- та інфрафункцій УП	Визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтра-функції), та функціями управління персоналом (інфра-функції)
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Вказує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва в порівнянні з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування виробництва
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не має переривати процес здійснення будь-яких функцій управління.
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва
Прогресивності	Відповідність системи управління персоналом провідним зарубіжним та вітчизняним аналогам
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Комплексності	Необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління персоналом (зв'язки із вищестоящими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління тощо)
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та удосконаленню системи управління персоналом, попереджуючих або оперативно усуваючих відхилення
Оптимальності	Багатоваріантне опрацювання пропозицій з формування системи УП і вибір найбільш раціонального варіанту для певних умов виробництва
Простоти	Чим простіша система УП, тим краще вона працює
Науковості	Розробка заходів з формування системи управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку виробництва в ринкових умовах

Продовження таблиці 1.4

Ієрархічності	Повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління
Автономності	Повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників
Узгодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між автономними ланками системи управління по горизонталі мають бути в цілому узгодженими з основними цілями підприємства і синхронізовані в часі
Стійкості	Необхідно передбачити спеціальні «локальні регулятори», що за умови відхилення від встановленої цілі підприємства ставлять певного працівника або підрозділ у не вигідне становище та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектність	Управління персоналом по вертикалі та горизонталі може здійснюватися через певні канали: адміністративно-господарському, економічному, правовому тощо
Прозорості	Система управління персоналом повинна володіти концептуальною єдністю, містити єдину доступну термінологію; діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися на єдиних етапах (фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів УП
Комфортності	Система управління персоналом має забезпечувати максимальну зручність для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною
Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом	
Концентрації	Розглядається в двох напрямках: 1) концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на вирішенні основних завдань; 2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи УП, що усуває дублювання
Спеціалізації	Розподіл праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності	Означає пристосованість системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта управління та до умов його роботи
Послідовність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів тощо
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом

Усі принципи створення системи менеджменту реалізуються спільно. Їх поєднання залежить від конкретних умов системи управління персоналом підприємства.

Отже, система управління персоналом - це впорядкований набір взаємопов'язаних елементів, які мають різні функціональні цілі і можуть діяти самостійно, але призначені для досягнення спільних цілей. Зазначено, що система управління персоналом складається з підсистем, що створюють середовище для розвитку та успіху персоналу й організації у цілому.

Система управління персоналом - це вбудована частина системи управління підприємством, яка побудована відповідно до принципів, і її ефективність в кінцевому рахунку залежить від кінцевого результату організації. Тому необхідно визнати ефективну систему організації управління персоналом, яка є конкурентоспроможною з точки зору продукції (послуг), самої організації та роботи в ній. Але для визнання ефективності системи управління персоналом організації, необхідно проводити оцінювання тих чи інших показників функціонування підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємств ресторанного господарства

Як специфічна діяльність управління персоналом підприємств ресторанного господарства здійснюється за допомогою різних методів, що впливають на працівників.

Найпоширеним методом визначення ефективності управління персоналу є оцінювання персоналу будь-якого підприємства. Оцінка ефективності роботи персоналу є найважливішим інструментом управління в сучасній організації, оскільки кожен керівник хоче знати рівень працездатності своїх підлеглих, щоб підвищити рівень ефективності.

Оцінювання дозволяє ідентифікувати та розкрити потенціал кожного працівника для того, щоб направити цей потенціал на реалізацію та досягнення загальної мети підприємства.

Оцінка ефективності управління персоналом на підприємствах ресторанного господарства в основному базується на інформації про працівників:

- просування по службі;
- професійні, кваліфікаційні, вікові та статеві особливості працівника;
- медико-психологічні параметри;
- продуктивність;
- інноваційна діяльність.

Як правило, оцінка ефективності системи управління персоналом у ресторані розглядається як частина ефективності всієї організації; як ефективність форм і методів роботи з працівниками; як ефективність діяльності кадрових служб; шляхом оцінки витрат на персонал.

Оцінка ефективності системи управління персоналом повинна бути пов'язана з успіхом ресторану та його конкурентоспроможністю.

З точки зору різноманітності типів систем управління персоналом ресторанного господарства, єдиний метод оцінки його ефективності повинен передбачати наявність усіх параметрів системи. Таким єдиним методом є збіг корпоративних цілей та систем управління персоналом. Система управління персоналом - це вбудована частина системи управління підприємством. Його ефективність залежить від результатів діяльності ресторану.

Оцінка ефективності управління персоналом підприємств ресторанного господарства дуже тонка робота, яка потребує особливого підходу та спеціальних методів, що розробляються враховуючи особливості ресторану.

Підсумок функціонування системи управління персоналом розгляється в трьох напрямках:

- конкурентоспроможність послуг ресторану, його унікальна концепція;

- конкурентоспроможність ресторану;
- конкурентоспроможність робочої сили персоналу.

До показників, що характеризує конкурентоспроможність послуг ресторанного господарства відносяться наступні:

- якість та рівень обслуговування;
- концепція ресторану;
- інноваційні методи приготування та подачі страв;
- тощо.

До показників, що характеризує конкурентоспроможність ресторану відносяться наступні:

- місце розташування;
- інтер'єр;
- попит населення на послуги;
- ринкова стійкість;
- прибутковість;
- тощо.

Показниками конкурентоспроможності робочої сили персоналу є:

- структура управління;
- плинність персоналу за період;
- рівень заробітної плати;
- участь в прибутках підприємства;
- внутрішньо фірмові соціальні програми;
- якість трудового життя;
- імідж підприємства.

Ефективна робота являє собою отримання максимальних результатів при мінімальних затратах праці, часу і коштів.

Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві, у тому числі у ресторанному бізнесі, вимагає природних стандартів для цієї оцінки. Вибір цих стандартів залежить від результативності роботи колективу,

особливостей персоналу та керуючої ланки чи активності конкретного керівника.

Існує дві основні концепції оцінки ефективності менеджменту ресторанів. У першому випадку ефективність управління персоналом оцінюється на основі єдності управління рестораном та ресторанного обслуговування, але внесок фактичного менеджменту у ефективність виробництва не враховується. Друга концепція зосереджена на визначенні внеску управління персоналом у ефективність надання послуг ресторану та якість обслуговування.

Оцінка ефективності управління персоналом суб'єктивна. На практиці керівники ресторанів використовують першу концепцію, оскільки ефективних та дієвих методів за другою концепцією ще не розробили.

Д.Скотт Синк запропонував використовувати критерії, що дають змогу найточніше оцінити ефективність керівництва на будь-якому підприємстві (показано на рисунку 1.3). [19]



Рис. 1.3. Критерії ефективності керівництва

Отже, оцінка ефективності управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу повинна показати здатність ресторану в цілому та управлінського персоналу вирішувати проблеми, що виникають під час їх діяльності. У той же час показники ефективності повинні відображати зміни в загальній ситуації в організації під впливом роботи керівництва.

Будь-який ресторан - це живий організм. Це вимагає постійного моніторингу нових тенденцій, змін та можливостей, а також точного аналізу ситуації. Постійний моніторинг ефективності допоможе відстежувати позитивні чи негативні явища в їх роботі, вчасно вжити необхідні заходи для забезпечення безпеки підприємства, що допоможе запобігти банкрутство. Показники ресторану визначаються за такими ключовими напрямками:

- професіоналізація роботи;
- адміністрування;
- підбір концепції закладу.

Тож, щоб оцінити ефективність управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу використовують такі показники [5] [21]:

1. Дохід від реалізації продукції.

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) — це загальна виручка від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг без вирахування наданих знижок, повернення раніше проданих товарів та непрямих податків і зборів (ПДВ, акцизного податку тощо).

2. Податок на додану вартість.

Податок на додану вартість (ПДВ) (1.1) — податок, що стягується з підприємств, на суму приросту вартості на даному підприємстві, обчислювану у вигляді різниці між виторгом від реалізації товарів і послуг і сумою на сировину, матеріали, напівфабрикати, отримані від інших виробників.

(1.1)

$$ДС = V + m$$

де V – сума заробітної плати, що виплачується;

m – прибуток, що одержується.

3. Чистий дохід від реалізації продукції

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (1.2) визначається шляхом вирахування з доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків, зборів, знижок тощо.

(1.2)



4. Валовий прибуток.

Валовий прибуток (1.3) — це перевищення обсягу реалізованої продукції над змінними витратами.

(1.3)

$$ВП = \text{виручка} - \text{собівартість}$$

5. Рентабельність.

Рентабельність (1.4) – це співвідношення прибутку і витрат, виражене у відсотках.

(1.4)

$$P_n = (П_{\text{реалп}} / С_{\text{реалп}}) * 100\%$$

де $П_{\text{реалп}}$ – прибуток від реалізації продукції;

$C_{реалп}$ – собівартість реалізованої продукції.

6. Собівартість реалізованої продукції.

Собівартість промислової продукції (робіт, послуг) (1.5) - це виражені в грошовій формі поточні витрати підприємства на її виробництво і збут.

(1.5)

$$C = M + A + ЗП$$

де M – матеріальні витрати;

A – амортизація;

$ЗП$ – заробітня плата.

У розділі 2 було використано ці формули для обчислення динаміки економічних показників ресторану «Вімарко».

Висновки до розділу 1

Управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії для ефективного і успішного функціонування підприємства.

Управління персоналом є особливо важливим у сучасній структурі управління та вважається однією з найважливіших функціональних сфер в організації, яка може систематично підвищувати ефективність роботи.

У сучасній науці та практиці управління персоналом, як ключовий та стратегічний показник організації, має процес постійного вдосконалення, оновлення та пошуку нових методів, нових концепцій та нових ідей. Повний вплив на всіх працівників став важливою особливістю сучасного менеджменту. У зв'язку з цим багатограна система управління персоналом інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту.

Управління персоналом здійснюється за допомогою систематизації процесу менеджменту, різних методів та способів впливу та оцінювання співробітників. Кожен керуючий підприємства може оцінити ситуацію в його закладі та за допомогою існуючих методик вдосконалити всі робочі сфери цього підприємства, в тому числі удосконалити систему менеджменту.

За допомогою показників ефективності управління персоналом підприємства можна побачити як формується фінансова діяльність підприємства та зробити висновок чи ефективно використовується персонал підприємства.

Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає, що цілі організації можуть бути досягнуті шляхом найму працівників на основі принципу економічних витрат обмежених ресурсів. Цей принцип досягається при найвигіднішому співвідношенні між результатами праці та масштабом використання (продуктивність), а отже, при найбільш вигідному співвідношенні між результатами праці та витратами на персонал (ефективність праці).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНИ «ВІМАРКО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ресторану «Вімарко»

Об'єктом дослідження є ресторан «Вімарко». Діяльність підприємства регулюється Господарським Кодексом України, Кодексом законів про працю України, та іншим чинним законодавством.

Ресторан «Вімарко» - це заклад, який грає помітну роль в організації відпочинку населення міста Маріуполь. Його організаційна характеристика діяльності ресторану «Вімарко» представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Організаційна характеристика діяльності ресторану «Вімарко»

№	Показник	Характеристика показника
1	Адрес	пр. Адмирала Луніна, 85
2	Телефон	096 848 4999
3	Сайт	http://vimarko.com.ua
4	Кухня	українська, європейська, змішана
5	Спецпропозиції кухні	дитяче, сезонне та дієтичне меню
6	Спецпропозиції	<ul style="list-style-type: none"> •банкети; •корпоративні заходи; •тематичні вечірки; •жива музика; •бізнес ланч; •акції; •доставка
7	Середня сума чеку за особу, грн	350-400
8	Кількість залів	2 зали
9	Кількість місць	1 зал – 100-120 місць 2 зал – 45-55 місць
10	Парковка	є
11	Час роботи	пн-нд: 07:30-24:00
12	Час обіду	пн-пт: 12:00-15:00

Ресторан «Вімарко» розташований у Приморському районі за адресою пр.. Адмирала Луніна, 85.

Тип підприємства – Фізична особа підприємець (ФОП).

Ресторан «Вімарко» - це один найпопулярнішихта великих ресторанів міста Маріуполь, де гості отримують такі змоги:

- відсвяткувати ювілей, корпоратив, весілля тощо;
- провести ділову або офіційну зустріч;
- відпочити в сімейному колі.

Цей ресторан надає споживачам широкий асортимент страв складного приготування, а також дитяче, сезонне та дієтичне меню. У цьому закладі високий рівень обслуговування.

Цільовий сегмент – це сім'ї, концепція закладу приваблює саме таких гостей. «Вімарко» позиціонує себе як сімейний заклад.

Працівники ресторану «Вімарко» здійснюють обслуговування і прийом досить великого потоку гостей з різним рівнем доходу, пропонуючи на вибір широкий асортимент страв, напоїв та інших додаткових послуг. Тому для отримання максимального прибутку і задоволення потреб гостей в ресторані повинна бути чітко визначена організаційна структура управління організацією громадського харчування.

Структура управління - це логічний взаємозв'язок рівнів управління і підрозділів, побудована в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

У ресторані «Вімарко» лінійно-функціональна структура управління. Лінійно-функціональна структура базується на тісному поєднанні лінійних та функціональних зв'язків в системі управління (рисунок 2.1). Така структура ресторану забезпечує розподіл праці, в якому лінійний відділ може приймати рішення, керувати та виконувати певну роль, пропонувати, інформувати, координувати та планувати ділову діяльність. Організація функціональних дій базується на лінійному принципі. Водночас відповідальним за функціональний відділ є керівник лінійного рівня.

Власником є особа, що відповідає за систему топ-менеджменту ресторану «Вімарко», а також він призначив керуючого, який відповідає за всі функції управління рестораном та персоналом. Рішення керуючого приймаються по ланцюжку "зверху вниз" і обмежується нижньою ланкою. Керуючий ресторану має чотирьох підлеглих: контент-менеджер, головний бухгалтер, адміністратор ресторану та шеф-кухар.

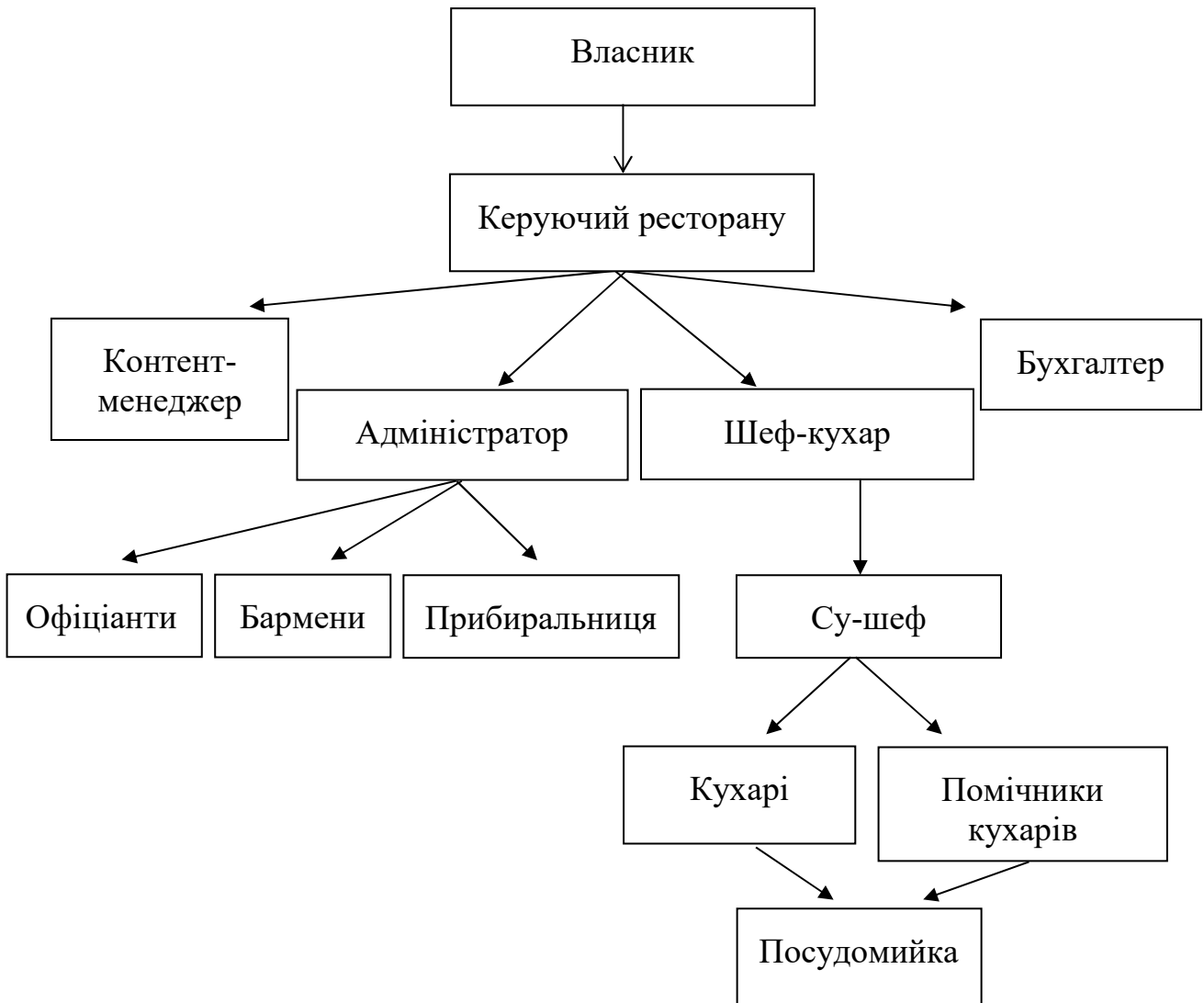


Рис. 2.1. Організаційної структури ресторану «Вімарко»

У структурі управління ресторану є всі необхідні функціональні підрозділи, які дозволяють ефективно функціонувати на ринку послуг харчування, задовольнити потреби гостей.

Трудовий колектив та адміністративний персонал, що займається

управлінням рестораном, - це група людей, яких пов'язує єдине призначення, організація виробництва, збут та споживання. Весь персонал, який бере участь у діяльності компанії за трудовим договором, становить трудовий колектив підприємства. Середньооблікова чисельність ресторану «Вімарко» на 01.11.2020 р. склала 43 особи.

Організаційна структура управління персоналом - це сукупність взаємопов'язаних підрозділів, системи управління персоналом і посадових осіб. Вона відображає сформований поділ прав, повноважень, ролей і видів діяльності персоналу і об'єднання їх в систему.

Лінійно-функціональна структура управління персоналом, яка використовується у ресторані «Вімарко», звільняє керуючого від багатьох функцій, для чого використовуються кваліфіковані експерти (бухгалтер, адміністратор ресторану та шеф-кухар).

Керуючий ресторану виконує такі завдання:

- розробляє концепцію розвитку ресторану;
- визначає корпоративну культуру;
- здійснює контроль за фінансовою діяльністю ресторану;
- визначає стратегію ресторану;
- відповідає за проведення маркетингових, рекламних, PR - заходів;
- здійснює кадрове планування;
- розробляє меню.

До обов'язків контент-менеджера входить наповнення веб-сайту текстом, графікою та іншими типами інформації, корисної та зрозумілої для обраної цільової групи (Instagram, Facebook, веб-сайт ресторану, веб-сайт доставки).

Бухгалтер виконує такі обов'язки:

- облік продуктів та інших необхідних для приготування страв матеріалів;
- коригування зазначених документів при зміні закупівельних цін,

складу меню або впровадження нових технологічних процесів;

- визначення цін на готову продукцію;
- облік реалізованої продукції;
- участь в інвентаризації.

Адміністратор залу вирішує проблеми, пов'язані з такими питаннями:

• проводити роботу щодо ефективних та культурних послуг для гостей ресторану та створювати для них комфортні умови;

• вирішувати конфлікти;

• контроль за дотриманням працівників трудових і виробничих дисциплін, правил і норм охорони праці, виробничої гігієни.

Шеф-кухар також працює керуючим на кухні. Він відповідає за доручену йому роботу. Завдання шеф-кухара полягають у роботі щодо:

• вдосконалення організації виробничого процесу;

• використання передових технологій;

• вдосконалення професійних навичок підлеглих для покращення якості виробленої їжі;

• подачі заявок на продукцію, необхідних для виробництва;

• відстеження та дослідження потреб відвідувачів, дбання про різноманітність сфери приготування;

• контролю за дотриманням техніки приготування їжі, правильним нормуванням сировини та контролювати дотримання підпорядкованих гігієни та гігієнічних вимог тощо.

У свою чергу кухар вирішує такі супутні проблеми:

• заготовка та приготування страв;

• оформлення та передача замовлення до гостя;

• допомога у розробці нових страв та документів обліку витрат;

• брати участь у створюванні заявки на продукти.

Бармени у ресторані «Вімарко» займаються:

• обслуговуванням гостей у барі;

- оформленням барної стійки і дотриманням чистоти за нею;
- організувати та контролювати зберігання та реалізацію продукції та напоїв.

Офіціанти відповідають за:

- сервіровку столу відповідно до стандартів;
- чистоту, стан та комплектність приладів, посуду та скатертинами і серветками на закріплених за офіціантом столах;
- знання меню та барної карти;
- прийомом замовлень від гостя ресторану;
- подачу страв та напоїв відповідно до встановлених правил обслуговування;
- надання та отримання рахунку гостями.

Технічний персонал та посудомийка забезпечують чистоту ресторану та території, а також дбають за якісне миття та дезінфекцію посуду.

Таблиця 2.2.

Динаміка економічної діяльності ресторану «Вімарко» за період 2017-2019 рр.

№	Найменування показника	Величина показника			Темпи зростання, %	
		2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018
1	Дохід від реалізації продукції та послуг, тис. грн.	14933,0	15753,0	17078,9	105,4	108,4
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7 899,9	8 699,4	7 372,4	110,1	84,8
3	Валовий дохід, тис. грн.	7 033,1	7053,5	9706,5	100,2	137,7
4	Чистий прибуток, тис. грн.	2 446,1	3 387,0	6 168,9	138,4	182,1
5	Інші витрати, тис. грн.	1122,2	1269,2	1922,8	113	151,4
6	Чисельність персоналу, осіб	38	39	44	102,7	112,9
7	Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого, грн	5650	6120	7170	108,3	117,1

Дохід від реалізації продукції ресторану «Вімарко», у 2018 р. склав 15753,0 тис. грн., що на 5,4% більше за попередній рік, а у 2019 р. – 17078,9 тис. грн., що склало на 8,4% більше, ніж у 2018 р.

Собівартість реалізованої продукції у 2018 р. становила 8 699,4 тис. грн., вона збільшилась на 10,1% в порівнянні з 2017 р., але у 2019 р. зменшилась на 15,2%, ніж у попередньому році, тому що керівництво ресторану знайшло нових постачальників, а також збільшилась кількість банкетів та інших заходів. Це говорить про ефективну роботу ресторану та його персоналу.

Валовий дохід ресторану «Вімарко» у 2018 р. майже не змінився в порівнянні з 2017, а у 2019 р. валовий дохід становив 9706,5 тис. грн., тож можна спостерігати за зростанням доходу в 37,7%.

У 2018 р. чистий прибуток був оцінений у 3 387,0 тис. грн., це на 38,4%, ніж у 2017 р., а у 2019 р. було 6 168,9 тис. грн. чистого прибутку, відповідно до цього спостерігався значний зріст на 82,1%, ніж у попередньому році.

Стосовно інших витрат у 2018 р. ресторан збільшив витрати на 13% у відповідності до показника у 2017 р., а у 2019 р. витрати значно збільшились аж на 51,4%.

Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого у ресторані «Вімарко» у 2018 р. становила 6120 грн., що показує незначний зріст заробітної плати на 8,3% у відповідності до 2017 р. У 2019 р. середня заробітна плата становить 7170 грн. Тут спостерігається збільшення на 17,1%, ніж у 2018 р.

На рисунку 2.2. представлена діаграма економічної діяльності ресторану «Вімарко» за період 2017-2019 рр.

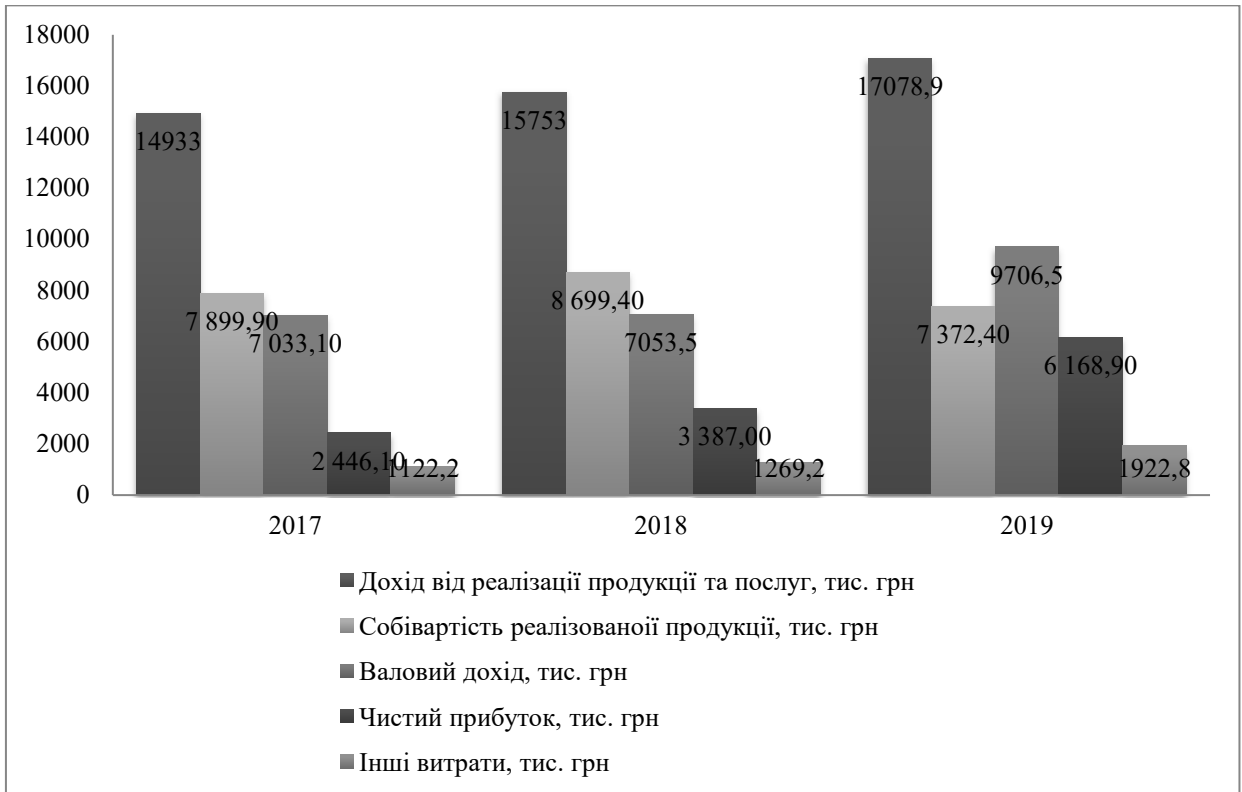


Рис. 2.2. Діаграма економічної діяльності ресторану «Вімарко» за період 2017-2019 рр.

На рисунку 2.3. представлена динаміка темпів приросту показників економічної діяльності ресторану «Вімарко» за період 2017-2019 рр.

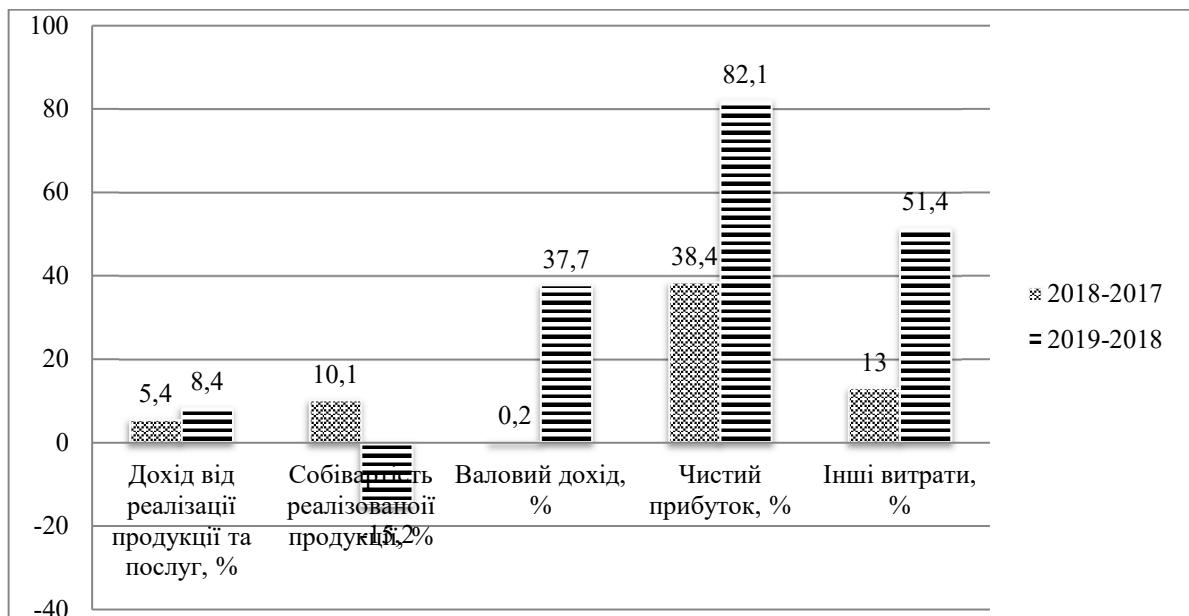


Рис. 2.3. Динаміка темпів приросту показників економічної діяльності ресторану «Вімарко» за період 2017-2019 рр.

Тож можна зробити висновок за цими даними. У 2019 ефективність роботи ресторану «Вімарко» значно підвищилась. Цьому свідчить зростання прибутку ресторану та значне зменшення собівартості продукції.

2.2. Діагностика систем управління ресторану «Вімарко»

Для диференціації і координації діяльності всіх підрозділів і завдань ресторану «Вімарко» необхідна система управління, одним з елементів якої є структура управління організацією, яку було розглянуто у розділі 2.1.

Отже, сутністю системи управління персоналом полягає у співпраці з персоналом відповідно до концепції розвитку ресторанного бізнесу. Метою системи є забезпечення балансу процесів оновлення та збереження кількісних та якісних показників персоналу в процесі розвитку ресторанного бізнесу.

Управління персоналом ресторану «Вімарко» включає багато важливих елементів, представлених у схематичному вигляді на рисунку 2.2.



Рис. 2.4. Елементи управління персоналом у ресторані "Вімарко"

Одним з найважливіших елементів є визначення загальної стратегії управління персоналом. Він формулює та конкретизує ресторанний бізнес,

корпоративну стратегію та підпорядковує завдання з її впровадження. Стратегія управління персоналом ресторану «Вімарко» полягає у залученні високоякісних співробітників, постійному вдосконаленні їх професійних навичок та створенні привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності ресторану на ринку послуг міста Маріуполь.

Ресторан «Вімарко» зосереджується на процесі підбору персоналу, який включає процес вивчення психологічних та професійних якостей майбутніх працівників, щоб визначити, чи підходять вони для виконання обов'язків у ресторані та чи відповідають інтересам ресторану. Однак слід зазначити, що оскільки неможливо компенсувати велику кількість фінансових ресурсів для серйозних пошуково-відбіркових заходів, ресторан використовує спрощену процедуру відбору.

Рішення про прийняття на роботу приймає керуючий ресторану на основі особистої співбесіди, наявних характеристик та пропозицій заявника. Основна мета співбесіди - зрозуміти та проаналізувати досвід претендента, його досягнення, оцінити особисті якості - загальної ерудиції, стресостійкості, комунікативних здібностей та миттєву реакцію на нові завдання.

Підбір персоналу в штат ресторану здійснює головний адміністратор. Інформація про наявні вакансії розміщується у інтернеті, наприклад на сайтах vimrko.com.ua, rabota.ua, work.ua, 0629.com, на сторінка у Instagram та Facebook тощо.

При працевлаштуванні підписується трудовий договір - угода між роботодавцем та працівником. Відповідно до угоди роботодавець зобов'язується забезпечити працівника роботою відповідно до зазначених трудових функцій, а також забезпечити роботу, визначену українським законодавством про працю, законами та іншими нормативними актами та колективними договорами, включаючи місцеві закони та норми трудового законодавства, повинні виплачувати заробітну плату працівникам у повному

обсязі та в строк, а працівники зобов'язуються виконувати трудові функції, зазначені в цій угоді, з метою дотримання положень внутрішнього трудового законодавства.

При укладанні трудового договору особа, що надходить на роботу, пред'являє наступні документи:

- паспорт;
- трудоу книжку, за винятком випадків, коли трудовий договір укладається вперше;
- документи військового обліку - для військовозобов'язаних і осіб, які підлягають призову на військову службу;
- документ про освіту, про кваліфікацію або наявність спеціальних знань;
- санітарну книжку (з відміткою про проходження медогляду);
- свідоцтво про постановку в податковий облік фізичної особи.

Підписуючи трудовий договір вперше, роботодавець оформляє трудову книжку.

Співбесіда з кандидатами проводиться в кілька етапів. На первинну співбесіду з головним адміністратором запрошуються претенденти, в резюме яких найбільш повно відбиваються основні вимоги до посади. Основні вимоги перераховані в профілі посади по кожній спеціальності. Так, наприклад, кандидат на посаду офіціанта повинен відповідати наступним критеріям:

1. Соціально-демографічні вимоги: вік - 18 - 25 років.
2. Професійні знання, вміння, навички, досвід роботи: досвід роботи бажаний.
3. Особисті якості та особливості характеру: стресостійкість, комунікабельність, дисциплінованість, чесність, грамотна мова.
4. Додаткові дані: приємна зовнішність

Наступна співбесіда проводиться з заявниками, відібраних на першому

етапі. Це здійснює відповідальна особа підрозділу заявника. Другий етап співбесіди має на меті більш детально визначити професійні якості та готовність до роботи претендента. Також керівник відділу приймає остаточне рішення про прийняття на роботу працівників. З прийнятими працівниками проводиться первинне навчання. На кожного найнятого працівника розроблений план навчання. У плані відображені знання, вміння і навички працівника, які він повинен придбати до кінця свого навчання. Термін навчання - один місяць. На цей період працівник закріплюється за керівником підрозділу, який одночасно є і його куратором. Після закінчення місячного терміну проводиться атестація працівника.

Для проведення атестації створюється атестаційна комісія, що складається з керуючого, головного адміністратора та одного з досвідчених працівників підрозділу.

На першому, тестовому, етапі перевіряються отримані теоретичні знання працівника. На другому, практичному, перевіряються вміння і навички, отримані за час навчання, а також знання основних позицій меню та барної карти.

Надалі, атестації проводяться згідно із затвердженим графіком. Так, для працівників сервісної служби ресторану «Вімарко» атестації проводяться до чотирьох разів на рік. Навчання персоналу у «Вімарко» проводиться регулярно згідно з річним планом. Проходить воно у вигляді тренінгів та мастер-класів. Для проведення навчання запрошуються топові українські бармени, шеф-повара, коучі, психологи, а також власники ресторанного бізнесу великих міст України.

Система управління персоналом ресторану "Вімарко" включає розвиток працівників. Згідно з даними ресторану, встановлено, що одним з основних елементів розвитку є існування стратегії розвитку персоналу ресторану, яка включає певні елементи, такі як:

- професійна підготовка персоналу;
- виробнича адаптація персоналу організації;

- забезпечення повного використання здібностей;
- оцінка персоналу.

Також у ресторані «Вімарко» значну увагу приділяють мотивації персоналу. Отже, мотивація - це процес надихання окремих працівників або колективу на дії, що веде до цілей організації.

У ресторані «Вімарко» розроблені єдині механізми стимулювання і підвищення мотивації співробітників. Дані механізми включають в себе:

- безкоштовне харчування,
- щомісячні премії,
- додаткові грошові винагороди за продаж певного виду алкоголю та страв місяця.

Матеріальна мотивація ресторану «Вімарко» являє систему заробітної плати, яка включає в себе такі показники:

- ставка, тому що фіксований дохід дуже важливий, він дасть працівнику стабільність;
- відсотки від особистих продажів дозволяють працівнику бути зацікавленим у продажу страв і напоїв, а значить, в підвищенні прибутку закладу;
- особисті чайові забезпечують якісне обслуговування гостей, а значить між рівнем сервісу і продажами буде баланс;
- премії.

Керуючий вплив на діяльність ресторану «Вімарко» здійснюється за допомогою методів діагностики управління. Методи управління - це способи виконання управлінських операцій з персоналом для досягнення цілей організаційного управління. Розрізняють: економічні, адміністративні, соціально-психологічні та правові методи управління, які відрізняються способами і результативністю впливу на персонал. У ресторані використовуються методи управління всіх груп, але деякі більшою мірою, а деякі меншою. Застосовування методів управління у ресторані «Вімарко»

показано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Методи діагностики управління персоналом у ресторані «Вімарко»

№	Група методів	Види методів використання	Вплив через використання відповідних методів
1	Адміністративні	Методичний інструктаж та інструкції	Керівництво регулює діяльність підлеглих для ефективної та продуктивної реалізації діяльності ресторану
		Посадові інструкції, статут і організаційна структура	
		Правила внутрішнього розпорядку, дисципліна	
2	Економічні	Система заробітної плати	Керуючий враховує матеріальні інтереси працівників і концентрує увагу на виконанні певних показників завдань працівників та винагороді за їх виконання, а також для підвищення продуктивності праці
		Система преміювання та бонусів	
		Матеріальна допомога	
3	Соціально-психологічні	Психологічний вплив на працівників	Використовуються для управління відносинами в колективах і між ними
		Комфортний психологічний клімат в колективі	
		Професійний відбір і навчання	

Серед адміністративних методів у ресторані «Вімарко» використовуються методичний інструктаж та інструкції, посадові інструкції, статут і організаційна структура, а також правила внутрішнього розпорядку й дисципліна. До економічних методів тут відносять систему заробітної плати, систему преміювання та бонусів й матеріальну допомогу. Керівництво використовує також методи психологічного впливу, тим самим сприяє на Комфортний психологічний клімат в колективі.

У процесі управління у ресторані використовуються такі основні види

документів:

- постанови;
- накази;
- розпорядження;
- статuti;
- положення;
- інструкції;
- зведення;
- плани.

Система управління персоналом ресторану «Вімарко» організована досить високо, але як і на всіх підприємствах, тут є недоліки. У таблиці 2.5 розглянуто SWOT-аналіз ресторану «Вімарко». Дане дослідження може показати найбільш оптимальний шлях розвитку бізнесу.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ресторану «Вімарко»

Сильні сторони ресторану	Слабкі сторони ресторану
<ul style="list-style-type: none"> • широкий перелік послуг, що надаються; • сприятливий імідж; • велика територія та площа залів; • індивідуальний підхід до клієнтів; • наявність власного веб-сайту та сторінок у соц. мережах; • підходить для великих заходів; • є можливість замовити закритий захід; • доставка; • інтерактив високого рівня; • постійні оновлення меню. 	<ul style="list-style-type: none"> • місце розташування; • немає можливості кар'єрного росту; • залежність відвідування гостей від дня тижня; • централізована система прийняття рішень; • слабка організація маркетингової інформаційної системи на підприємстві.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • розширити асортименти надаваних послуг з доставки; • відкриття нових офісних центрів в близькості від ресторану; • залучення кваліфікованих фахівців. 	<ul style="list-style-type: none"> • можливість приходу на ринок конкурентоспроможних компаній, або вже існуючих конкурентів; • зміни політики постачальника, пов'язані з рестораном «Вімарко».

Визначенні компоненти (сильні та слабкі сторони, загрози та можливості) формують матрицю SWOT-аналізу, як показано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СиМ»	Поле «СиЗ»
Слабкі сторони	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»

Через поле «Сильні сторони - можливості» можна визначитися як скористатися всіма наданими можливостями. Ресторан «Вімарко», у першу чергу, має скористатися можливістю залучення високо кваліфікованих фахівців ресторанного бізнесу для тренінгів персоналу.

За допомогою поля «Сильні сторони - Загрози» можна визначити, які сильні сторони ресторану слід використовувати для запобігання або зменшення негативного впливу нових загроз. Одна з головних загроз для ресторану «Вімарко» - це можливість приходу на ринок конкурентоспроможних компаній, або вже існуючих конкурентів. Якщо не вирішити цю проблему шляхом удосконалення рівня обслуговування і технології приготування страв, ресторан може втратити гостей та свою перевагу над ресторанами-конкурентами.

Поле «Слабкі сторони – загрози» допомагає визначити найбільшу небезпеку, перед якою стикається ресторан «Вімарко». Наступною загрозою виступають зміни політики постачальника, пов'язані з рестораном «Вімарко». Якщо ресторан перегляне свої зовнішні зв'язки з постачальниками або зовсім втратить їх, то це призведе до підвищення собівартості, що, в свою чергу, спричинить за собою підвищення цін на страви. Тоді можна буде спостерігати спад попиту на послуги ресторану і він знову втратить свої переваги на ринку ресторанного бізнесу міста Маріуполь.

Поле «Слабкі сторони - Можливості» показує що може створити

перешкоду у використанні можливостей. У ресторані «Вімарко» постійно оновлюється меню. Якщо ресторан втратить своїх постачальників, то це буде неможливим. Але якщо налагодити маркетингову службу, створити нову рекламну компанію і залучити нових постачальників і гостей, можна уникнути кризи ресторану.

З цього можна зробити висновок, що керівництву необхідно залучити до роботи нового маркетолога, зміцнити свої відносини з уже наявними постачальниками та удосконалити рівень обслуговування і технології приготування страв за допомогою курсів чи тренінгів для персоналу.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом ресторану «Вімарко»

Ресторан - це велике складне виробництво, де всі процеси повинні бути налагоджені. Тут потрібні дисципліна, строгий розрахунок цілей і ресурсів, послідовне планування дій, чітке виконання правил та інструкцій, а найголовніше - позитивний емоційний настрій команди. Це один з вирішальних факторів при створення атмосфери гостинності.

Оцінка ефективності управління персоналом є одним з найбільш важливих етапів управління у ресторані «Вімарко». Оскільки персонал є основним фактором виробництва, і від того, наскільки він буде організований, мотивований в здійсненні трудової діяльності, залежать і фінансові результати діяльності підприємства, і його конкурентоспроможність.

В основі оцінки працівників лежить підведення підсумків: виконання поставлених керуючим робочих завдань і досягнення запланованих цілей. Об'єктивна, структурована оцінка працівників дає повну інформацію про якість їх роботи, допомагає співвіднести отриманий результат із запланованим, дозволяє дати зворотний зв'язок щодо якості роботи і правильно мотивувати людей, а також допомагає отримати рекомендації

щодо подальшого професійного розвитку, скласти плани розвитку.

Оцінку персоналу у ресторані «Вімарко» доцільно проводити в кілька етапів. У числі цих етапів можна виділити:

1. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом.
2. Аналіз фонду заробітної плати.
3. Оцінка мотивації персоналу.

Аналіз забезпеченості підприємства персоналом.

Робочий состав ресторану включає частину населення, яка має необхідні фізичні дані, знання та навички, які потребуються для роботи у ресторані. Для галузі ресторанного бізнесу має велике значення повною мірою забезпечити необхідними кадрами, раціонально використовувати галузь громадського харчування та створити свій рівень продуктивності праці для підвищення ефективності роботи ресторану. Кількість та своєчасність усіх робіт залежать від трудових ресурсів, що надаються рестораном, та ефективності його використання. У таблиці 2.6 представлений кількісний склад працівників ресторану «Вімарко».

Таблиця 2.6

Кількісний склад працівників ресторану «Вімарко»

№	Показники	2017	2018	2019	Абсолютні відхилення	
					2019 - 2017	2019 - 2018
1	Бармен	2	2	2	0	0
2	Офіціант	8	10	9	1	-1
3	Адміністратор	2	2	2	0	0
4	Керуючий рестораном	1	1	1	0	0
5	Шеф-повар	1	1	1	0	0
6	Повар	4	3	5	1	2
7	Посудомийка	2	2	2	0	0
8	Персонал з обслуговування території	5	4	6	1	2
9	Гардеробник	1	1	1	0	0
10	Бухгалтер	1	1	1	0	0

Продовження таблиці 2.6

11	Маркетолог	1	1	1	0	0
12	Агенти з постачання	10	11	13	3	2
	Всього	38	39	44	6	5

По даній таблиці можна сказати, що кількісний склад працівників збільшився з 2017 р. по 2019 р. з 38 осіб до 44 осіб.

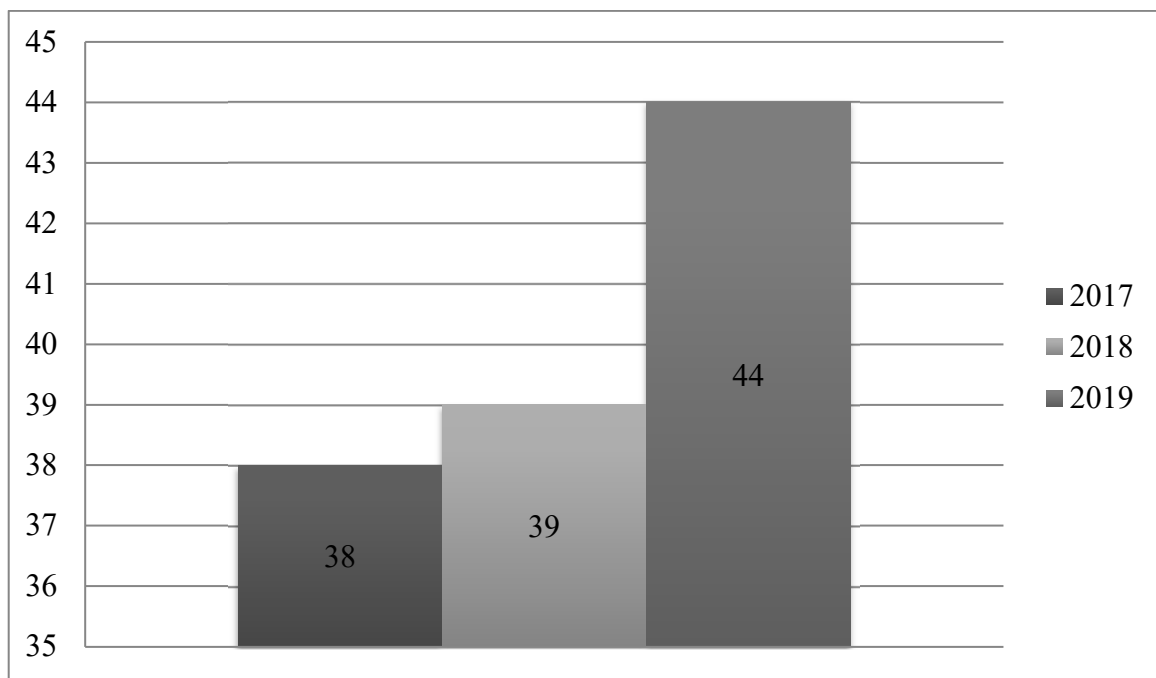


Рис.2.7. Зростання чисельності працівників ресторану «Вімарко»

На рисунку 2.7 графічно представлена чисельність працівників в 2019 році порівняно з 2017 роком, що зросла на 15,8%.

Також можна спостерігати зміни складу: кількість офіціантів збільшилась на 1 особу, кількість поварів збільшилась на 1 особу, кількість персоналу з обслуговування території ресторану збільшилась на 1 особу, а також збільшилась кількість агентів з постачання на 3 особи. Стосовно 2018 р. до 2017 р. кількісний склад збільшився на 1 співробітника, це пов'язано з прийняттям до штату 2 нових офіціантів а також змінився склад персоналу: 1 повара та 1 працівника з обслуговування території ресторану було звільнено за власним бажанням, та було укладено договір з новим агентом з постачання. З 2018 р по 2019р. зріс кількісний склад на 5 працівників, цьому

сприяло залучення до роботи 2 нових агентів з постачання, 2 нових працівників з обслуговування території ресторану «Вімарко» та 1 повара, але також спостерігаються зміни у складу персоналу: було звільнено 1 офіціанта.

Не змінився кількісний склад керуючого персоналу, спеціалістів та допоміжного персоналу.

У таблиці 2.4. можна побачити динаміку чисельності персоналу ресторану «Вімарко» за статтю.

Таблиця 2.7

Динаміка чисельності персоналу ресторану «Вімарко» за статтю

№		2017		2018		2019	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
1	Всього працівників	38	100	39	100	44	100
2	жінок	23	60,5	24	61,5	21	47,8
3	чоловіків	15	39,5	15	38,5	23	52,2

На рисунку 2.8. графічно показано як змінювалась чисельність персоналу ресторану «Вімарко» за статтю.

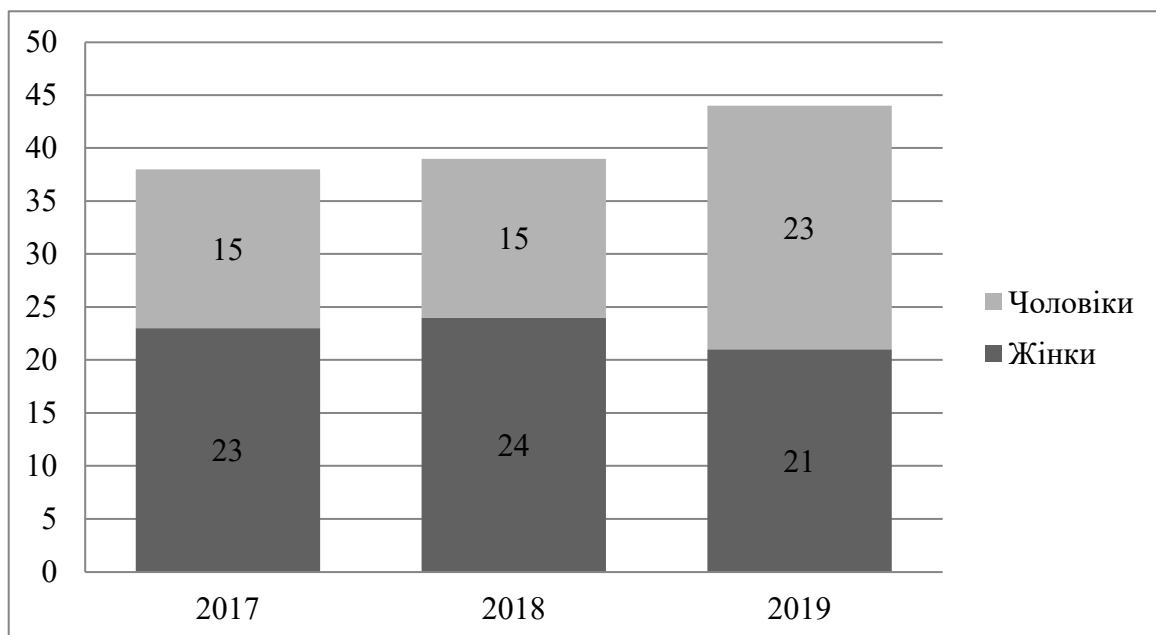


Рис. 2.8. Чисельність персоналу ресторану «Вімарко» за статтю

Тут показано як зростала чи зменшувалась частка працівників.

Наприклад, у 2017 р. чисельність працюючих жінок становила 23 особи (це 60,5% від всього персоналу у ресторані), а чоловіків – 15 осіб (це 39,5% від всього персоналу у ресторані). У 2018 р. ситуація майже незмінна. Частка жіночого персоналу збільшилась на 1,5%, а частка чоловічого персоналу зменшилась на 1%. Ситуація у 2019 р. значно змінилась. Частка жінок у ресторані, у порівнянні з 2018 р., склала 47,8% (це на 13,7% менше, ніж у попередньому році), а частка чоловіків значно збільшилась. У 2019 р. у ресторані «Вімарко» частка працюючих чоловіків склала 52,2% (це на 13,7% більше, ніж у попередньому році).

Вікова структура персоналу ресторану «Вімарко» показує загальну інформацію, яка показує, що ресторан може задовольнити соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Вікова динаміка персоналу ресторану «Вімарко» представлена в таблиці 2.8 та рисунку 2.9.

Таблиця 2.8.

Вікова динаміка персоналу ресторану «Вімарко»

№	Показники	2017	2018	2019	Відхилення	
					2018-2017, %	2019-2018, %
1	Численність працівників, осіб	38	39	44	102,7	112,9
2	До 20 років, осіб	3	2	4	66,7	200
3	Від 21 до 30 років, осіб	14	16	19	114,2	118,8
4	Від 31 до 40 років, осіб	4	6	5	150	83,3
5	Від 41 до 50 років, осіб	8	8	8	100	100
6	Від 51 до 60 років, осіб	9	7	8	77,8	114,2
7	Старше 60 років, осіб	0	0	0	0	0

На основі даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що у ресторані «Вімарко» в основному працівники віком від 21 до 30 років. Чисельність

працівників віком до 20 років у 2017 році становила 3 особи, в 2018 році – 2 особи, а в 2019 році зросла в порівнянні з 2018 роком у 2 рази і становила 4 особи. Працівники віком від 21 до 30 років мають таку динаміку: у 2018 році кількість персоналу цього віку склала 16 осіб, відносно до 2017 року тут зафіксован зріст частки працівників на 14,2%, також позитивна динаміка спостерігається у 2019 році відносно до 2018 року – зріст показника на 18,8%. У 2018 кількість працівників віком від 31 до 40 років склала 6 осіб – це на 50% більше, ніж у 2017 році та на 16,7% більше, ніж у 2019 році. Незмінною та стабільною була ситуація з кількістю працівників віком від 41 до 50 років. В ресторані кількість таких працівників становила 8 осіб. Чисельність працівників від 51 до 60 років у 2017 році становила 9 осіб, у 2018 році – 7 осіб, а в 2019 році їх кількість зросла в порівнянні з 2018 роком на 14,2% і становила 8 особи. У ресторані «Вімарко» немає працівників віком старше 60 років.

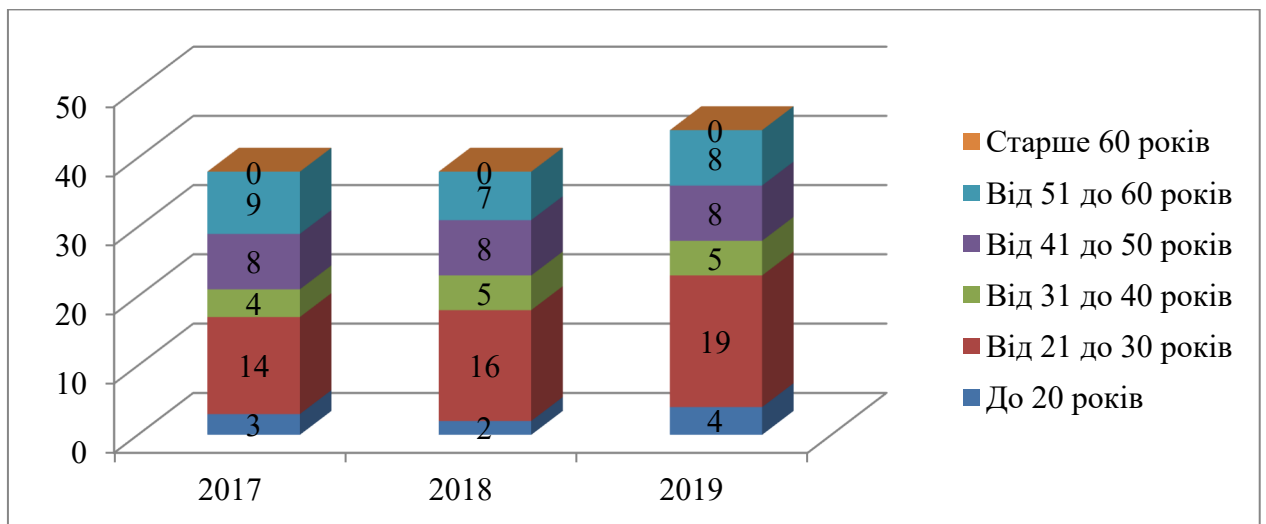


Рис. 2.9. Вікова структура персоналу ресторану «Вімарко»

На рисунку 2.9 графічно представлена вікова структура персоналу ресторану «Вімарко».

Наступним етапом аналізу забезпеченості ресторану персоналом є структура персоналу за освітою. Для досягнення високих показників у

ресторан наймаються люди, які володіють певними знаннями, умінням та відповідним настроєм (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка освітнього рівня персоналу у ресторані «Вімарко»

№	Показники	2017		2018		2019		Відхилення, %	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018- 2017	2019- 2018
1	Всього працівників	38	100	39	100	44	100	102,7	112,9
2	з вищою освітою	14	36,9	17	43,6	18	41	121,4	105,9
3	з середньою спеціальною і технічною	11	29	12	30,8	11	25	109	91,7
4	з незакінченою вищою освітою	13	34,2	10	25,7	15	34	77	150

На рисунку 2.10 графічно представлено освітній рівень персоналу ресторану «Вімарко».

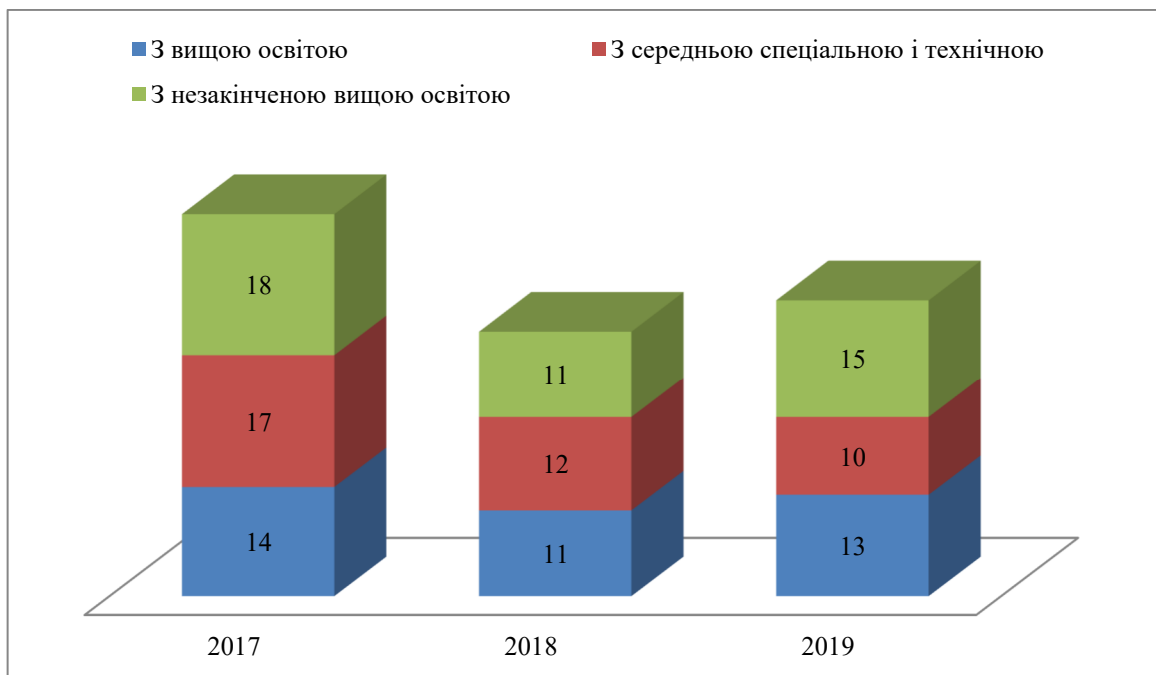


Рис. 2.10. Освітній рівень персоналу ресторану «Вімарко»

У ресторані «Вімарко», як і на інших підприємствах, відбувається рух персоналу. Для того, щоб проаналізувати цей рух потрібно використовувати наступні показники:

- коефіцієнт оновлення персоналу розраховується як відношення загальної кількості прийнятих на роботу до середньої чисельності персоналу;
- коефіцієнт плинності персоналу розраховується як відношення кількості звільнених з усіх причин до середньої чисельності персоналу;
- коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників розраховується як відношення кількості прийнятих працівників до кількості звільнених працівників.

Аналіз руху персоналу ресторану «Вімарко» 2017-2019 рр. представлений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Аналіз руху персоналу ресторану «Вімарко» 2017-2019 рр.

№	Показники	2017	2018	2019	Відхилення, %	
					2018-2017	2019-2018
1	Середня чисельність працюючих, осіб	38	39	44	102,7	112,9
2	Кількість прийнятих працівників, осіб	6	3	5	50	166,7
3	Кількість звільнених працівників, осіб	2	2	2	100	100
4	Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, осіб	8	5	7	62,5	140
5	Коефіцієнт оновлення	0,16	0,08	0,11	50	137,5
6	Коефіцієнт звільнення	0,05	0,05	0,04	100	80
7	Коефіцієнт обороту персоналу	0,21	0,12	0,16	57,1	133,3

Спираючись на розрахунки з таблиці 2.10 можна зробити висновок, що незважаючи на зростання кількості працівників у ресторані «Вімарко», чисельність звільнених працівників не змінюється, а частка прийнятих до ресторану працівників змінюється протягом трьох років. Ось, у 2018 р. частка прийнятих працівників зменшилась на 50%, порівнюючи з

попереднім роком, а у 2019% кількість працівників збільшилась на 2 особи, у свою чергу збільшилась і частка на 66,7%.

На рисунку 2.11 графічно представлено змінювання коефіцієнту оновлення персоналу ресторану «Вімарко» 2017-2019 рр.

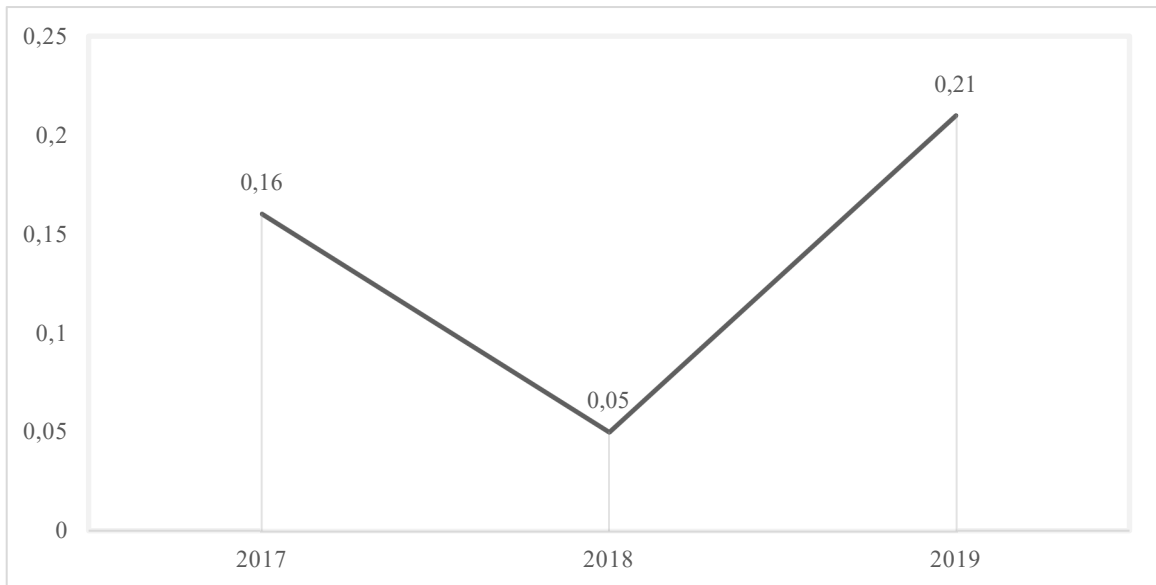


Рис. 2.11. Коефіцієнт оновлення персоналу ресторану «Вімарко» 2017-2019 рр.

На рисунку 2.12 графічно представлено змінювання коефіцієнту звільнення персоналу ресторану «Вімарко» 2017-2019 рр.

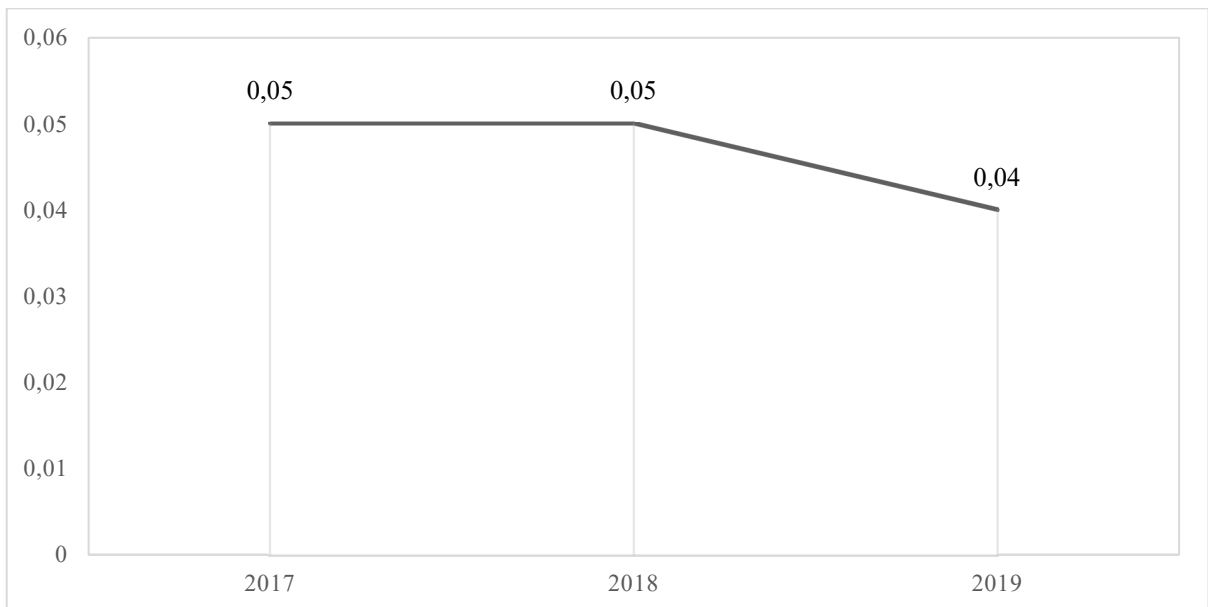


Рис. 2.12. Коефіцієнт звільнення персоналу ресторану «Вімарко» 2017-2019 рр.

На рисунку 2.13 графічно представлено змінювання коефіцієнту обороту персоналу персоналу ресторану «Вімарко» 2017-2019 рр.

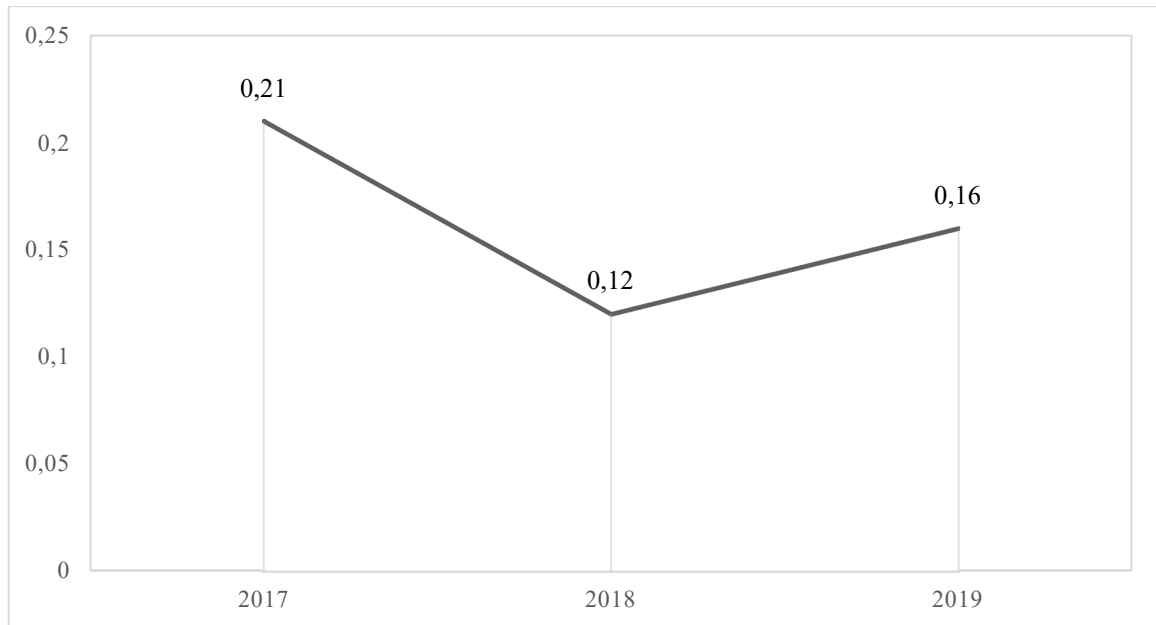


Рис. 2.13. Коефіцієнт обороту персоналу персоналу ресторану «Вімарко» 2017-2019 рр.

Аналізую графічні данні руху персоналу рестоарна «Вімарко» можна помітити різні ситуації. Наприклад, коефіцієнт оновлення персоналу ресторану «Вімарко» з 2017 року по 2019 рік збільшився на 37,5%, а ситуація зі звільненнями значно покращилась – порівнюючи з 2018 роком, у 2019 році коефіцієнт звільнення персоналу ресторану «Вімарко» зменшився на 20%. Також можна побачити зміни на графіку коефіцієнту обороту персоналу персоналу ресторану «Вімарко» у період з 2017 року по 2019 рік – у 2019 році стан коефіцієнту збільшився на 33,3% в порівнянні з даними 2018 року.

Тому, аналізуючи кількість та структуру працівників ресторану «Вімарко» з 2017 по 2019 рік, слід зазначити, що забезпечення персоналом є типовим у ресторанному бізнесі та відповідає соціальним, економічним та правовим умовам, які сприяють ефективному формуванню та використанню працівників.

Аналіз фонду заробітної плати.

Аналізуючи використання трудових ресурсів, треба враховувати тісний

взаємозв'язок між зростанням продуктивності праці та заробітною платою. З ростом продуктивності праці було створено реальну передумову для збільшення компенсації праці. І навпаки, підвищення заробітної плати може збільшити їх мотивацію та продуктивність.

У зв'язку з цим дуже важливим є аналіз витрат на заробітну плату. У цьому процесі необхідно систематично контролювати використання коштів на заробітну плату та знаходити можливості для економії коштів шляхом підвищення продуктивності праці.

Фонд оплати праці у ресторані «Вімарко» формується та використовується, як вже зазначалося, за ставкою. Ставки нараховують:

- помісячно для керуючого, бухгалтерського та маркетингового відділів;
- потижнево для офіціантів, барменів;
- по днях для персоналу з обслуговування території персоналу та допоміжних працівників.

Ставки можуть бути подвійні, наприклад, за переробку або роботу у вихідні дні. Також барменам виплачується відсоток від продажів на барі. У таблиці 2.4. представлена динаміка основних показників з управління персоналом ресторану «Вімарко» за 2017 – 2019 рр.

Таблиця 2.11

Динаміка заробітної плати персоналу ресторану «Вімарко» за 2017 – 2019 рр.

№	Показник	2017	2018	2019	2018 до 2017, %	2019 до 2018, %
1	Кількість працівників, осіб	38	39	44	102,7	112,9
2	Адміністративно-управлінського персоналу, осіб	3	3	3	100	100
3	Виробничого персоналу, осіб	35	36	42	102,9	116,7
4	Середня заробітна плата, тис. грн.	2 578,1	2 864,7	3 788,9	111,1	121,1

Продовження таблиці 2.11

5	Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого, грн	5650	6120	7170	108,3	117,1
---	--	------	------	------	-------	-------

У зв'язку з інфляцією та зростанням середньої заробітної платні по Україні, на підприємстві підвищилась середня заробітна плата з 2 578,1 тис. грн. у 2017 р. до 3 788,9 у 2018 р. і 3 469,9 у 2019 р.

Динаміка зростання заробітної плати склала 111,1% у 2018 р. від 2017 р. і 121,1 у 2019 р. від 2018 р. Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого також збільшилась. У 2018 р. відбулося збільшення заробітної плати на 8,3%, а у 2019 р. зарплата збільшилася на 17,1%. На рисунку 2.14 графічно зображена динаміка заробітної плати персоналу ресторану «Вімарко» за 2017 – 2019 рр.

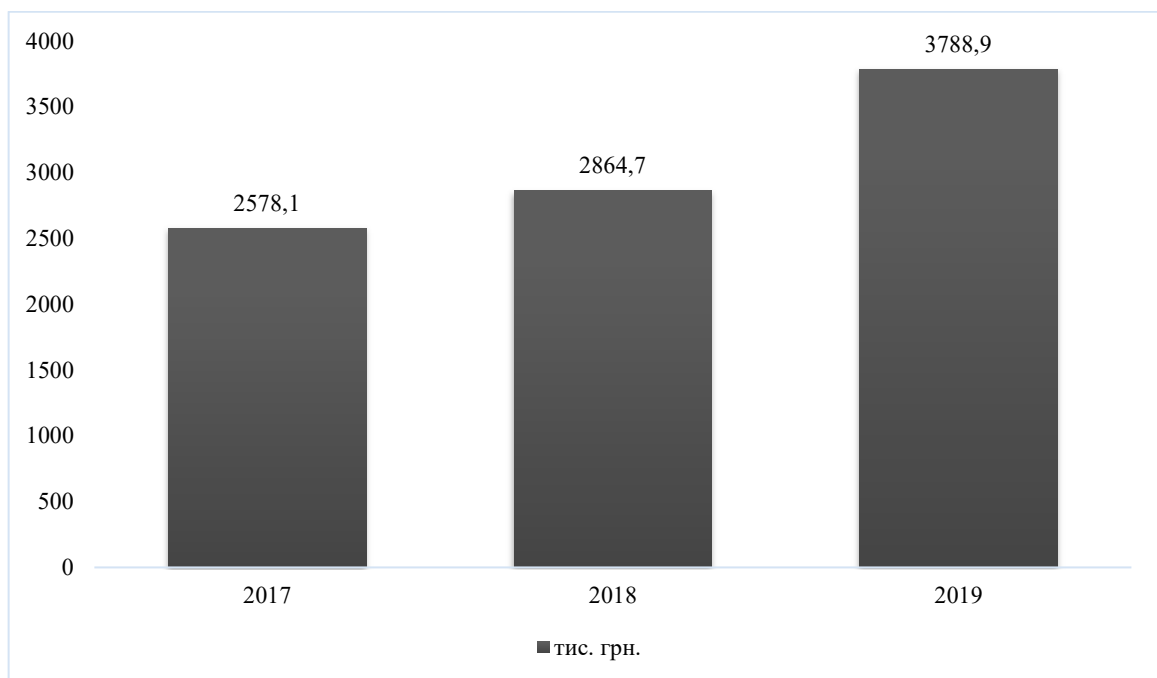


Рис. 2.14. Динаміка заробітної плати персоналу ресторану «Вімарко» за 2017 – 2019 рр.

На рисунку 2.14 графічно зображені зміни у динаміці заробітної плати персоналу ресторану «Вімарко» за 2017 – 2019 рр.

Наступним критерієм розгляду ефективності ресторану є оцінка мотивації персоналу.

Мотивація працівників є дуже актуальною та важливою проблемою, оскільки вона визначає успіх організації, економічний розвиток країни та добробут людей. Без чіткого розуміння мотивацій та потреб людей, а також здатності належним чином використовувати механізми стимулювання до роботи, неможливо ефективно керувати ресторанним бізнесом.

Мотивація персоналу у ресторані повинна досягати таких цілей:

- залучати та утримувати працівників;
- підвищувати ефективність праці;
- підвищувати трудову дисципліну.

У ресторані «Вімарко» збудували грамотну систему мотивації персоналу (таблиця 2.5.). Формула мотивації працівників становить наступні критерії:

1. Визначається, що чим краще працюють працівники, тим більший прибуток ресторану.
2. Усвідомлення, що чим кращі потреби кожного працівника, тим вища якість їх роботи.
3. З'ясування потреби підлеглих та мотивацію, яка спонукає їх до роботи.
4. Частково задовільнення вимог працівників та прагнення здійснити комплексне планування, організацію та контроль ресторану.

Потреби працівників не можуть бути повністю задоволеними, і вони продовжують зростати, саме тому необхідно модернізувати механізм стимулювання працівників та адаптувати його до нових вимог.

Матеріальна мотивація працівників у ресторані «Вімарко» - це система заробітної плати. Вона включає в себе:

- оклад;
- відсотки від особистих продажів;
- особисті чайові;

- винагороди за конкретні особисті досягнення.

Таблиця 2.12

Показники мотивації у ресторані «Вімарко»

№	Показник	Характеристика
1	Матеріальна мотивація	<ul style="list-style-type: none"> • оклад; • відсотки від особистих продажів; • особисті чайові; • винагороди за конкретні особисті досягнення.
2	Нематеріальна мотивація	<ul style="list-style-type: none"> • відчуття значущості в очах керівництва; • можливість мати свою точку зору на спосіб виконання своїх обов'язків; • бажання виразити в роботі; • відчуття корисності і значущості роботи для оточуючих; • бажання отримати нові знання, розвиватися; • відчуття видимості і конкретності результатів праці; • бажання отримати визнання за досягнення успіху.
3	Орієнтованість на майстерність	головним стимулом у працівників є інтерес співпраці
4	Схожість цілей	працівник розуміє цілі ресторанного бізнесу та необхідність їх досягнення
5	Чіткість цілей	орієнтованість на результат та необхідність завищати планку цілей для стимуляції їх до більш високого «стрибка»
6	Змагання	заволодіння кращих столиків, пріоритетне право вибору змін

Отже, мотивація працівників та методи, які застосовуються в ресторані «Вімарко», залежать як від детального вивчення потреб співробітників, так і від системи стимулювання у ресторані.

Висновки до розділу 2

Ресторан «Вімарко» є одним з провідних підприємством в області ресторанного бізнесу і має сучасну виробничу базу для створення продукції та надання ресторанних послуг. Головною метою ресторану є задоволення потреб населення та постійне підвищення якості обслуговування гостей.

Сутність системи управління персоналом у ресторані «Вімарко» полягає в роботі з персоналом, відповідно до концепції розвитку ресторанного бізнесу, що спрямована на залучення висококваліфікованого персоналу, постійного вдосконалювання професійних навичок персоналу та створювання привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності ресторану.

Економічні показники ресторану «Вімарко» свідчать, що система управління персоналом організована на досить високому рівні. Дохід закладу у 2019 році значно збільшився, а собівартість товарів та послуг зменшилась, тим самим це характеризує ефективне та продуктивне застосування робочої сили та можливостей для досягнення мети. Заробітна плата персоналу також має позитивну динаміку. Показники текучості персоналу також мають задовільний рівень.

У ресторані «Вімарко» використовуються в основному адміністративні та соціально-психологічні методи управління. Однак, вона має певні недоліки. Показники мотивації праці, маркетингу та кар'єрного росту працівників ресторану «Вімарко», свідчать, що встановлені методи застаріли і незабаром можуть привести до більш глобальних проблем: втрати гостей, зниження конкурентоспроможності, зниження економічних показників, що, в свою чергу призведе до втрати переваг над конкуруючими закладами і занепад економічної ефективності.. Висновком цього є те, що для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу та ресторану у цілому необхідно розробити рекомендації щодо розробки стратегічних та оперативних планів. Також, одними з головних проблем, які гальмують професійне навчання

працівників та рекламне просування ресторану є низька підготовка до навчання персоналу та неефективне використання коштів та методів популяризації ресторану.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У РЕСТОРАНІ «ВІМАРКО»

3.1. Напрямки удосконалення системи управління персоналом у ресторані «ВІМАРКО»

Процес удосконалення управління персоналом спрямований на поліпшення використання потенційних можливостей, тим самим підвищуючи операційну ефективність ресторану. На основі аналізу, зробленого раніше, щодо виявлення проблем, керівництвом ресторану «Вімарко» виявлено найбільш важлива для розвитку підприємства проблема.

Головною проблемою в управлінні персоналу у ресторані «Вімарко» вважається неправильний підхід до навчання персоналу. Керівництву ресторану слід зміцнювати систему навчання персоналу. Це пов'язано з реорганізацією принципів роботи в системі управління персоналом готелю. В рамках вирішення цієї проблеми існує кілька рішень. З одного боку, це зміна в організації обслуговування персоналу ресторанів. З іншого боку, це зміна впливу людських факторів на вирішення проблеми.

Тому основними заходами щодо вдосконалення системи управління персоналом ресторанів «Вімарко» є такі:

1. Розробити заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу готелю.
2. Впровадити систему оцінки персоналу готелю.
3. Удосконалити план значних виплат персоналу для збільшення обсягу продажів та премій за результати діяльності ресторану щокварталу.
4. Підвищити якість управління персоналом ресторану.

Проаналізувавши діяльність «Вімарко», було встановлено, що діяльність ресторану мала багато дефектів. Дотримання наступних правил підвищить ефективність стимулів в організації:

1. Похвала ефективніша за засудження та неконструктивну критику.
2. Непередбачувані та нерегулярні заходи стимулювання кращі за очікувані стимули.

3. Продемонструвати постійну увагу керівництва до працівників та їх життя.

4. Необхідно дати працівникам можливість почуватися переможцем.

5. Давати персоналу можливість почуватися незалежними та контролювати ситуацію.

6. Не слід обмежувати самоповагу працівників, даючи їм можливість «зберегти обличчя».

Проаналізувавши стан системи управління персоналом, особливу увагу слід приділити системі навчання персоналу ресторану «Вімарко», а також необхідно внести деякі зміни у склад системи навчання.

Основна мета проекту - сформувати навчальну систему, яка є важливою частиною управління персоналом і впливатиме на діяльність ресторану. Система навчання, сформована у ресторані «Вімарко», полягає у створенні повної та ефективної системи навчання персоналу, яка забезпечить продуктивність та якість працівників ресторану.

Також цілями вдосконалення системи навчання ресторану «Вімарко» є:

- збільшити прибуток ресторанів;
- мінімізувати дисциплінарні порушення;
- створити та оптимізувати управління персоналом відповідно до найкращих світових практик;
- поліпшити морально-психологічну атмосферу ресторану;
- сформувати імідж роботодавця для наслідування в регіоні та галузі;
- впровадити інновації в систему управління персоналом;
- сформувати лояльність співробітників.

Необхідно сформулювати та затвердити "Положення про навчання працівників" у управляючого ресторану, яке буде відображати категорію працівника, що підлягає підготовці, кількість семінарів та заплановану кількість щорічних тренінг-днів. Визначаючи цілі та завдання навчання,

необхідно вказати цілі та завдання для кожного курсу чи галузі. Відповідно до поданого плану-заявки формується річний план навчання та бюджет навчання.

Маючи ці дані, можна вибрати форми і методи навчання, сформувавши пропозиції з навчання. Підбираючи тренінги, семінари попередньо потрібно спланувати майбутні витрати ресторану «Вімарко».

Отримавши ці дані, можна вибрати форму та метод навчання, щоб сформувавши рекомендації щодо навчання. Вибираючи навчання, семінари або тренінги слід планувати заздалегідь, щоб покрити майбутні витрати ресторану. Рекомендується розділити навчання на чотири напрямки:

1. навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетенції керівних працівників;
2. спеціальні курси для різних категорій персоналу;
3. навчання фахівців;
4. індивідуальні потреби в навчанні. Персонал має цілком певні потреби в навчанні і свої власні прагнення. Все це з'ясується в процесі атестації.

У таблиці 3.1 представлено зразок програми навчання для персоналу ресторану «Вімарко».

Таблиця 3.1

Програма навчання для персоналу ресторану «Вімарко»

№	Напрямок	Рекомендація
1	Командоутворення	Рекомендується запросити досвідченого коуча, для проведення тренінгу спрямованого безпосередньо на команду. Тренінг дозволить конструктивно взаємодіяти членам команди один з одним, підвищить їх здатності до самоврядування і прийняття єдиного рішення, що дозволить співробітникам спільно домагатися цілей організації
2	Психологія спілкування	Цей напрямок навчить складати психологічний портрет гостя і працювати з ним, а так само оперувати певною технікою спілкування, з метою формування замовлення.

Продовження таблиці 3.1.

3	Програма «Чудовий сервіс: правила і техніка обслуговування»	Можно запросити українського топового менеджера по роботі з офіціантами для проведення навчання сучасного обслуговування в ресторані і на урочистих заходах. Він проведе кілька теоретичних і психологічних семінарів, розповість про тонкощі і хитрощі обслуговування гостей, а також покаже майстер-клас на практиці.
4	Курс «Кращий бармен»	Передбачає запрошення топових барменів України для навчання новій техніці приготування напоїв і міксології, спілкування з гостем та барному менеджменту.
5	Курс для поварів	Цей курс являє декілька майстер-класів одного з кращого шеф-повара України з приготування страв різної складності і спеціалізації. Після проходження даного курсу, повара розвинуть творчий потенціал і фантазію, для створення нових страв, що спричинить розширення меню ресторану "Вімарко", приверне нових гостей і тим самим збільшить економічні показники закладу.

Наступною проблемою в управлінні персоналу у ресторані «Вімарко» є проблемність будівництва кар'єри у закладі. Низький рівень можливості кар'єрного росту важко сприймається амбітними кваліфікованими фахівцями.

Кар'єра працівника в організації складається з його бажання реалізувати власний професійний потенціал і зацікавленість компанії в просуванні саме цього працівника.

Щоб оцінити можливості кар'єрного розвитку в ресторані «Вімарко» було проведено опитування персоналу компанії. 43 працівників добровільно взяли участь в опитуванні, і результати показали:

«Ви задоволені поточною системою розвитку кар'єри ресторану «Вімарко»?»

На рисунку 3.1. представлена структура відповідей працівників ресторану «Вімарко» щодо системи розвитку професійної кар'єри.



Рис. 3.1. Структура відповідей працівників ресторану «Вімарко» щодо системи розвитку професійної кар'єри

На основі відповідей працівників можна зробити висновок, що більшість працівників, які беруть участь в опитуванні, не задоволені визнаною системою розвитку кар'єри.

«Чи маєте Ви хороші можливості для професійно-посадового розвитку?»

На рисунку 3.2. представлена структура відповідей працівників ресторану «Вімарко» щодо можливостей для професійно-посадового розвитку.

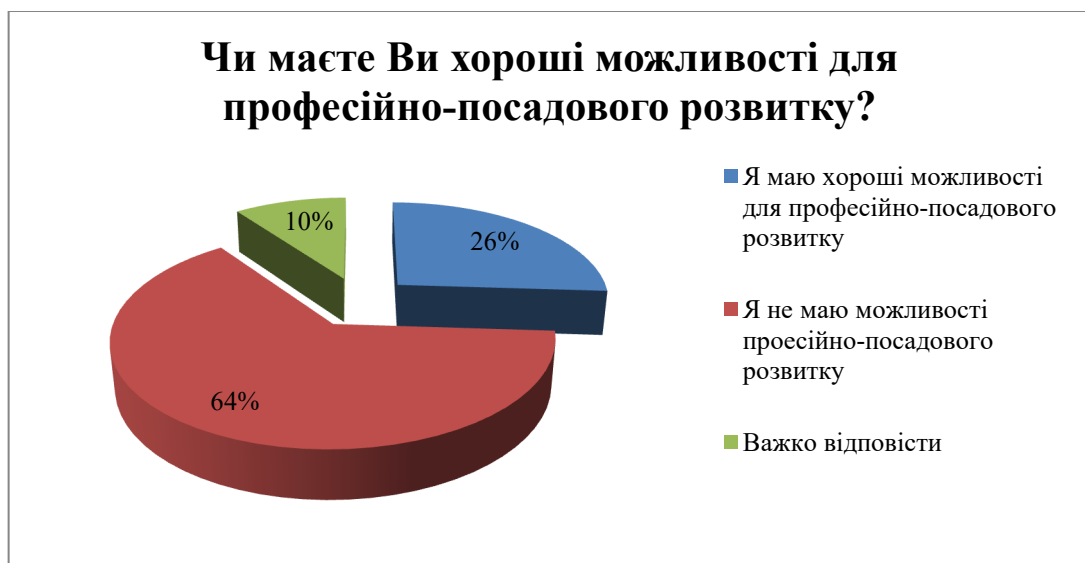


Рис. 3.2. Структура відповідей працівників ресторану «Вімарко» щодо можливостей для професійно-посадового розвитку.

Про можливості професійно - посадового розвитку, були отримані такі відповіді: 64% учасників опитування не погодилися з тим, що вони мають такі можливості, при цьому інша частина учасників опитування - 26% відповіла ствердно на це питання

«Чи відчуваєте Ви реальну можливість особистого кар'єрного зростання у ресторані «Вімарко»?»

На рисунку 3.3. представлена структура Структура відповідей працівників ресторану «Вімарко» щодо відчуття можливість особистого кар'єрного зростання.



Рис. 3.3. Структура відповідей працівників ресторану «Вімарко» щодо відчуття можливість особистого кар'єрного зростання

З аналізу отриманих відповідей видно (рисунок 3.3), у більшості є відчуття реальної можливості кар'єрного росту у ресторані «Вімарко» (78%), 2% важко було відповісти на питання, і тільки 10% працівників не мають на меті побудувати свою кар'єру у ресторані «Вімарко».

З огляду на результати аналізу, рекомендується використовувати конкурентний метод для зміни формування кадрового резерву. У цьому конкурсі можуть прийняти участь не тільки працівники, яких рекомендував керуючий або адміністратор, але й усі ті, хто відчуває потенціал для кар'єрного розвитку. Також пропонується розробити алгоритм спільних дій

людських ресурсів та персоналу для встановлення особистої кар'єри працівників, які хочуть працювати в ресторанах.

На даний час у ресторані «Вімарко» адміністративний персонал не розробляє цілі та план кар'єрного просування працівників. Амбіційний персонал, що має хороший рівень освіти, великий досвід роботи і здорове бажання рости на посаді, може покинути ресторан «Вімарко», якщо не побачить можливості зростання в пошуках кращого місця роботи на вигідні умовах.

З метою вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу в ресторані «Вімарко» пропонується комплекс заходів:

1. Розробити концепцію кар'єрного розвитку персоналу у ресторані «Вімарко».
2. Запропонувати процедуру конкурсного відбору працівників для зарахування до кадрового резерву.
3. Удосконалити алгоритм взаємодії працівника і адміністративного персоналу ресторану «Вімарко» з планування службово-професійного просування.

Розробка та впровадження процедур управління професійним розвитком персоналу можуть дозволити ефективно поєднувати інтереси компанії та працівників. Коли на кожному робочому місці є високоякісний працівник, план управління кар'єрним розвитком створює передумову для реалізації цієї посади, що дозволить компанії отримати максимальну користь від професійної діяльності працівників. Для більшості працівників професійне зростання та зростання робочих місць є найважливішими мотиваціями їх діяльності, оскільки вони дозволяють збільшити матеріальну винагороду, щоб отримати моральне задоволення від результатів роботи, тим самим підвищуючи свій соціальний статус.

Маркетингова політика також важлива процедура у системі управління персоналом ресторану. Тож у ресторані «Вімарко» вона не дуже ефективна.

У таблиці 3.2. представлена можлива система вдосконалення маркетингової діяльності.

Таблиця 3.2.

Система вдосконалення маркетингової діяльності

№	Показник	Спосіб вирішення питання
1	Обновити бренд ресторану	По-перше, потрібно визначити унікальність закладу. Наприклад, ресторан «Вімарко» розташовується поблизу моря, тож можна встановити рибне меню або організувати мастер-класи з приготування рибних страв на свіжому повітрі. По-друге, потрібно дотримуватися вже існуючої системи цінностей для утримання постійних гостей і залучення нового сегмента споживачів.
2	Залучення потоку нових гостей	Тут необхідно залучити досвідчених фахівців, які працюють в соціальних мережах, залучити місцевих блогерів до створення рекламних постів і роликів, запустити рекламну агітацію нововедення заходів.
3	Система обслуговування	Для покращення якості обслуговування гостей було запропоновано систему заходів щодо її удосконалення вище.
4	Поворотний трафік	Тут створюється та постійно оновлюється база гостей ресторану, далі розробляться та впроваджується програми лояльності, індивідуальний супровід гостей (наприклад, дегустаційні щоденники або спеціальні програми харчування), персональне інформування через зручні для гостя канали зв'язку: смс, email і інші інструменти.

Отже, варто відзначити, що необхідно проводити більш ретельну рекламну кампанію ресторану «Вімарко» з використанням засобів Інтернет-ресурсами, направлення пропозицій про акції, мастер-класи, вечірки у ресторані за допомогою sms – розсилок або за допомогою соціальних мереж, проведення більшої кількості крос-рекламних акцій. Додатковою умовою підвищення ефективності діяльності ресторану «Вімарко» можна виділити крос-маркетинг. Крос-маркетинг, це коли дві та більше компанії, що

працюють на подібні цільові аудиторії, вирішують об'єднати зусилля з просування своїх продуктів. В якості можливих партнерів можливо розглядати: мережа кінотеатрів, мережа фітнес-клубів, дитячі розвиваючі центри, освітні курси для дорослих тощо.

3.2. Розробка стратегії управління персоналом ресторану «ВІМАРКО»

Ресторанний бізнес виглядає як досить простий сектор у загальному бізнесі. Для відкриття та ведення ресторанного бізнесу не потрібно багато технологічних та технічних можливостей, фінансових ресурсів та спеціально навченого персоналу. Однак, з іншого боку, практика показує, що навіть добре обладнаний ресторан може простоювати, а отже, і збитковим.

Тому, у кожного підприємства ресторанного бізнесу повинна існувати ідея, яка буде сприяти розвитку бізнесу. Щоб цей ресторан сподобався споживачам, у ресторані має бути щось особливе. Особлива ідея, унікальна стратегія - це технічна та концептуальна перевага перед конкурентами.

Стратегія управління персоналом - це конкретний набір основних принципів, правил та цілей роботи з персоналом з урахуванням типу організаційної стратегії, потенціалу організації та персоналу, а також типу кадрової політики.

Серед базових стратегій можна виділити наступні типи:

1. Стратегія динамічного зростання. Ця стратегія акцентована на вміння співробітників швидко адаптуватися до змін, здатність йти на ризик і співпрацювати в команді. Працівникам необхідно проявляти вірність ідеології компанії, бути відповідальними і мотивованими. Якісно виконана робота відображається в питаннях оплати праці і передбачає справедливу винагороду. Кар'єрне зростання співробітників можливий, якщо посада має шляху просування.

2. Підприємницька стратегія. Тут особлива увага приділяється тим працівникам, які вирізняються новаторським підходом до завдань, відповідальністю і наполегливістю. Підприємницька стратегія має на увазі конкурентну оплату праці. Мотивація зав'язана на успішній реалізації всіх поставлених цілей. Посада відповідає інтересам працівника.

3. Стратегія прибутковості на підприємстві. В основі стратегії - злагоджена система управління. Персонал працює за правилами і в умовах жорсткого дедлайну. Оскільки тут в першу чергу важливий результат, діяльність співробітників контролюється, а їх обов'язки часто виходять за рамки займаної посади. Мотивація побудована на чіткому виконанні умов і досягненні конкретних цілей. На кар'єрне зростання впливає компетентність співробітника.

4. Ліквідаційна стратегія. Ця стратегія побудована на спробах зберегти ресторан від падіння. У зв'язку з цим керівництво скорочує витрати на персонал. На цьому етапі найм здійснюється тільки по найнеобхіднішим позиціях. Оплата праці залежить від результативності. Мотивація і навчання співробітників відходять на другий план. Кар'єрний ріст можливий лише в разі високої ефективності і наявності можливостей для підвищення.

5. Циклічна стратегія. В цей період дирекція закладу намагається всіма силами зберегти бізнес. Зниження витрат до мінімуму призводить до того, що персонал доводиться скорочувати. Співробітникам, які залишилися працювати в компанії, необхідно адаптуватися до нових умов, бути гнучкими і орієнтуватися на майбутні успіхи. Але вони демотивовані і пригнічені поточною ситуацією. Криза призводить до того, що багатьом з них доводиться виконувати додаткові функції або перекваліфікуватися. Найм нових співробітників практично не здійснюється. Виплата заробітної плати зав'язана виключно на ефективності персоналу.

Основні види стратегії управління персоналом, що найчастіше використовуються в ресторанах Маріуполя наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Стратегії управління персоналом м. Маріуполя

№	Назва стратегії	Вид маркетингової стратегії	Характеристика маркетингової стратегії	Вид кадрової стратегії
1	Стратегії функціонування	Стратегія лідерства в низьких витратах	дозволяє компанії отримувати додатковий прибуток заощаджуючи постійні витрати, які генеруються за рахунок максимізації продажу стандартних товарів для щоденного попиту та завоювання нових ринків зниженням цін.	залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації
		Стратегія диференціації	Зосередження своїх зусиль на декількох пріоритетних напрямках, щоб отримати переваги в цих напрямках	залучення на вузькоспеціалізований та висококваліфікований персонал
2	Стратегії розвитку	Стратегія росту	Методом виведення підприємства на нові ринки, диверсифікованості та постійних інновацій покращується конкурентна перевага компанії. Загалом, це стосується молодих підприємств, які прагнуть зайняти лідерські позиції на ринку в найкоротші терміни.	залучення висококваліфікованого персоналу. акцентується увага на створенні особливої системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання

Стратегія є важливим елементом діяльності будь-якої компанії. Без стратегічного планування складно діяти продуктивно і цілеспрямовано. Адміністративний персонал ресторану «Вімарко» - один з найважливіших

відділів у ресторані і розробка стратегії управління персоналом - необхідний захід для реалізації всіх завдань, що стоять перед бізнесом.

У ресторані «Вімарко» діє середня цінова політика, націлена на споживача із середнім доходом і доходом вище середнього. Завдяки чіткої позиції на ринку послуг та заслуженої репутації ресторан «Вімарко» набув вищого статусу, що відповідає концепції закладу і виправдовує його назву. З'явилися постійні гості. На основі аналізу конкурентних переваг, в якості базової стратегії у ресторану «Вімарко» визначена стратегія фокусування на диференціації.

Стратегія фокусування на диференціації означає, що виробники намагаються отримати вигоду від продажу продукції для різних груп споживачів на одному сегменті ринку. При сегментації ринку повинні існувати потенційні групи споживачів з особливими вимогами до продукції.

У таблиці 3.3. представлені конкурентні переваги ресторану «Вімарко».

Таблиця 3.3.

Конкурентні переваги ресторану «Вімарко»

№	Конкурентна перевага	
	Зовнішня	Внутрішня
1	Створення сприятливого іміджу і репутації ресторану у клієнтів	Скорочення витрат за рахунок накопиченого досвіду
2	Скорочення витрат за рахунок накопиченого досвіду та професіоналізму персоналу	Залучення нових відвідувачів і утримання старих
3	Можливість задовольнити смаки гурманів	Зниження витрат на бізнес за рахунок вдосконалення організації праці
4	З'являється можливість створювати більш якісну продукцію	Створення стабільного колективу
5	Технологічні та інноваційні здібності вище середнього	Наявність бонусної системи для постійних гостей
6	Обслуговування клієнтів на високому рівні	Кваліфікований персонал компанії

Для підвищення ефективності функціонування ресторану «Вімарко» пропонується програма нової стратегії управління персоналом – стратегії росту, що розрахована на один рік.

Метою запропонованого плану є оптимізація стратегії корпоративного управління персоналом.

Щоб розробити та встановити нову стратегію управління персоналом ресторану «Вімарко», необхідно вирішити наступні завдання:

1. Визначити основні напрямки кадрової стратегії підприємства.
2. Забезпечити реалізацію основних напрямків стратегії управління персоналом підприємства.
3. Організувати постійний контроль над реалізацією основних напрямів кадрової стратегії.
4. Проаналізувати і вдосконалити стратегію управління персоналом.

Головними напрямками стратегії управління персоналом ресторану «Вімарко» повинні стати:

- утримання і розвиток талановитих і високопрофесійних працівників;
- створення ефективної системи стимулювання і навчання, що відповідає ринковим вимогам і заснованої на принципах рівної оплати за рівну працю;
- удосконалення маркетингової програми, що дозволить розширити базу гостей та постачальників;
- створення ефективної системи кар'єрного зросту персоналу.

Для утримання працівників у ресторані «Вімарко» повинна бути впроваджена система розвитку персоналу, яка включає наступне:

- адаптаційний тренінг для початківців;
- модульна програма навчання працівників.

Адаптаційне навчання повинно стати частиною системи розвитку персоналу у ресторані «Вімарко». Воно повинно бути направлено на швидке засвоєння новими працівниками посадових обов'язків. Впровадження

адаптаційного навчання дозволить підвищити закріплюємість нового персоналу в організації, скоротить витрати підприємства на організацію додаткового набору кадрів, сприятиме швидкому освоєнню функціональних обов'язків працівників і соціальної адаптації.

Впровадження модульної програми навчання буде сприяти створенню умов для професійного вдосконалення персоналу у ресторані «Вімарко», обміну знаннями та досвідом між працівниками, що призведе до підвищення професіоналізму працівників і стане одним з елементів стратегії управління персоналом підприємства. Впровадження модульної програми навчання персоналу дозволить оптимізувати процес підвищення кваліфікаційного рівня працівників, оскільки запропонована форма навчання є економна, так як не вимагає істотних витрат на оплату навчальних закладів, так як заснована на самостійному засвоєнню знань, умінь і навичок.

З метою вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу в ресторані «Вімарко» пропонується комплекс заходів:

1. Розробити концепцію кар'єрного розвитку персоналу у ресторані «Вімарко».
2. Запропонувати процедуру конкурсного відбору працівників для зарахування до кадрового резерву.
3. Удосконалити алгоритм взаємодії працівника і адміністративного персоналу ресторану «Вімарко» з планування службово-професійного просування.

Розробка та впровадження процедур управління професійним розвитком персоналу можуть дозволити ефективно поєднувати інтереси компанії та працівників. Коли на кожному робочому місці є високоякісний працівник, план управління кар'єрним розвитком створює передумову для реалізації цієї посади, що дозволить компанії отримати максимальну користь від професійної діяльності працівників. Для більшості працівників професійне зростання та зростання робочих місць є найважливішими мотиваціями їх діяльності, оскільки вони дозволяють збільшити матеріальну винагороду,

щоб отримати моральне задоволення від результатів роботи, тим самим підвищуючи свій соціальний статус.

Висновки до розділу 3

Для ресторану «Вімарко» були розроблені рекомендації:

- вдосконалення системи навчання персоналу,
- рішення проблеми з кар'єрним ростом персоналу з його
- підвищення рівня маркетингової діяльності.

Ресторану «Вімарко» рекомендується проводити активну маркетингову політику - створювати і виводити на ринок нові види продукції (страв), послуг, посилити рекламну підтримку, проводити заходи, спрямовані на підвищення лояльності споживачів.

Просування ресторанних послуг ресторану «Вімарко» має здійснюватися за допомогою рекламування, проведення мастер-класів, спеціальних заходів і знижок, реклами та відгуки в мережі інтернет та просування ресторану місцевими блогерами в соціальних мережах.

Для підтримання та поліпшення існуючого рівня ресторану «Вімарко» на ринку ресторанних послуг було запропоновано вдосконалення системи навчання персоналу за допомогою програм для навчання персоналу та методи їх здійснення.

В цілому ж навчальна та маркетингова діяльність ресторану «Вімарко» повинна бути орієнтована на досягнення наступних показників ефективності функціонування організації:

- отримання прибутку, а також гарантії її отримання в майбутньому;
- максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;
- утримання ринкової стійкості та конкурентоспроможності ресторану;
- утримання позитивної репутації на ринку і визнання з боку населення

Маріуполя.

ВИСНОВКИ

Сьогодні під впливом різних факторів у внутрішньому та зовнішньому середовищі ринок послуг ресторанного бізнесу постійно розширюється та змінюється.

Управління персоналом - це сукупність принципів, механізмів, методів і форм, що впливають на створення, розвиток і використання персоналу компанії. Ці принципи, механізми, методи і форми реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків та видів діяльності. У цьому випадку виявляється, що управління людьми - це система організації, процес та структура одночасно.

Управління персоналом особливо важливе у сучасному менеджменті. Це одна з найважливіших функціональних сфер на підприємстві, яка може подвоїти ефективність роботи. У сучасній науці та практиці менеджмент, як важливий стратегічний ресурс організації, має процес постійного вдосконалення, оновлення та пошуку нових методів, нових концепцій та нових ідей. Важливою особливістю сучасного управління є загальний вплив на всіх працівників. У зв'язку з цим розроблена система управління персоналом, яка інтегрує процес управління персоналом у всю систему управління, пов'язуючи його зі стратегічними установками та корпоративною культурою, а також планами виробництва, збуту та підвищення якості.

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів, що впливають на працівників і технології організації. Методи управління персоналом організації поділяються на три категорії: адміністративні, економічні та соціальні-психологічні. Відповідно до кінцевої мети, сфери застосування або джерела всі розроблені технології поділяються на кілька категорій: традиційні, галузеві, професійні та інноваційні.

Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає, що цілі організації можуть бути досягнуті шляхом найму працівників на основі

принципу економічних витрат на підставі обмежених ресурсів. Цей принцип досягається при найвигіднішому співвідношенні між результатами праці та масштабом використання, що називається продуктивністю праці, а отже, при найбільш вигідному співвідношенні між результатами праці та витратами на персонал, що є економічністю праці.

Ресторан "Вімарко" є одним з провідних ресторанів в області ресторанного бізнесу міста Маріуполь і має сучасну виробничу базу для створення продукції та надання ресторанних послуг. Система управління персоналом у ресторані «Вімарко» організована на досить високому рівні, використовуються в основному адміністративні та соціально-психологічні методи управління. Однак, вона має певні недоліки. Показники мотивації праці, маркетингу та кар'єрного росту працівників ресторану «Вімарко», свідчать, що встановлені методи застаріли і незабаром можуть привести до більш глобальних проблем: втрати гостей, зниження конкурентоспроможності, зниження економічних показників, що, в свою чергу призведе до втрати переваг над конкуруючими закладами і занепад економічної ефективності.. Висновком цього є те, що для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу та ресторану у цілому необхідно розробити рекомендації щодо розробки стратегічних та оперативних планів. Також, одними з головних проблем, які гальмують професійне навчання працівників та рекламне просування ресторану є низька підготовка до навчання персоналу та неефективне використання коштів та методів популяризації ресторану.

Ресторан «Вімарко» має систему управління, яка спрямована на досягнення позитивних результатів у розвитку ресторанного бізнесу на основі бізнес-цілей та реалізації професійних та особистих талантів персоналу ресторану.

Середня чисельність працівників в 2019 році становила 44 особи, тож порівняно з 2017 роком зросла на 15,8%. Збільшення кількості осіб персоналу

може бути оцінено як позитивне про що свідчать основні показники діяльності за 2019 рік.

Економічні показники ресторану «Вімарко» свідчать, що система управління персоналом організована на досить високому рівні. Дохід від реалізації продукції ресторану «Вімарко», у 2019 р. становив 17 078,9 тис. грн., що склало на 8,4% більше, ніж у 2018 р. Собівартість реалізованої продукції у 2019 р. зменшилась на 15,2%, ніж у попередньому році, тому що керівництво ресторану знайшло нових постачальників, а також збільшилась кількість банкетів та інших заходів. Тим самим це характеризує ефективне та продуктивне застосування робочої сили та можливостей для досягнення мети.

Заробітна плата персоналу також має позитивну динаміку. Середньомісячна заробітна плата 1-го працюючого у ресторані «Вімарко» у 2019 р. становить 7170 грн. Тут спостерігається збільшення на 17,1%, ніж у 2018 р.

Показники текучості персоналу також мають задовільний рівень змін. Наприклад, коефіцієнт оновлення персоналу ресторану «Вімарко» з 2017 року по 2019 рік збільшився на 37,5%, а ситуація зі звільненнями значно покращилась – порівнюючи з 2018 роком, у 2019 році коефіцієнт звільнення персоналу ресторану «Вімарко» зменшився на 20%. Також можна побачити зміни у ресторану «Вімарко» у період з 2017 року по 2019 рік – у 2019 році стан коефіцієнту обороту персоналу збільшився на 33,3% в порівнянні з даними 2018 року.

Ефективна система управління персоналом повинна бути гнучкою та здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми відповідно до потреб підприємства та умов ринку праці. З метою підвищення ефективності управління персоналом у ресторані «Вімарко» запропоновани наступні дії:

1. Рекомендується проводити активну маркетингову політику - створювати і виводити на ринок нові види продукції (страв), послуг, посилити рекламну підтримку, проводити заходи, спрямовані на підвищення

лояльності споживачів за допомогою рекламування, проведення мастер-класів, спеціальних заходів і знижок, реклами та відгуки в мережі інтернет та просування ресторану місцевими блогерами в соціальних мережах.

2. Для підтримання та поліпшення існуючого рівня ресторану «Вімарко» на ринку ресторанних послуг рекомендується вдосконалити системи навчання персоналу за допомогою програм для навчання персоналу та методи їх здійснення.

3. Розробити концепцію кар'єрного розвитку персоналу у ресторані «Вімарко»; запропонувати процедуру конкурсного відбору працівників для зарахування до кадрового резерву; удосконалити алгоритм взаємодії працівника і адміністративного персоналу ресторану «Вімарко» з планування службово-професійного просування.

В цілому запропоновані дії ресторану «Вімарко» повинні бути орієнтовані на досягнення наступних показників ефективності функціонування організації:

- отримання прибутку, а також гарантії її отримання в майбутньому;
- максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;
- утримання ринкової стійкості та конкурентоспроможності ресторану;
- утримання позитивної репутації на ринку і визнання з боку населення Маріуполя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства / В. В. Архіпов — К. : Центр учбової літератури, 2012. — 280 с.
2. Бабець Є. К. Основи менеджменту / Бабець Є. К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П. та ін. — К. : Професіонал, 2007. — 496 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак — К.: ЦУЛ, 2011. — 468 с.
4. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент / О. А. Біловодська — К.: Знання, 2010. — 332с.
5. Бухгалтерський облік. Частина II [Електронний ресурс] / Режим доступу:
https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/16chalyuk_buhgalterskyj_oblik_2_chasty_ny/buhg_2/zmist.htm
6. В. Г. Воронкова Управління людськими ресурсами: філософські засади / В. Г. Воронкова, А .Г. Беличенко, О. М. Попов — Київ : Професіонал, 2006 . — 567 с.
7. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
8. Гриненко Т. Г. Управління персоналом / Т. Г. Гриненко. — СПб. : СЗАГС, 2009. — 432 с.
9. Гриньова В. М. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. — 180 с.
10. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. — Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. — 252 с.
11. Дахно І. І. Ділова кар'єра / І. І. Дахно. — К. : ЦУЛ, 2011. — 528 с.
12. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. — 799 с.

13. Десслер Г. Управління персоналом / пер. з англ. — М. : ЗАО "БИНОМ". 1997. — 431 с.
14. Єгоршин А. П. Управление персоналом: / Єгоршин А. П. — Н.Новгород : НИМБ, 2007. — с. 994.
15. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», прийнятий Верховною Радою України 16 липня 1999 р. № 996-14.
16. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: Підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова. — К.: Центр учбової літератури, 2013. — 600 с.
17. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена наказом Міністерства фінансів України від 30 листопада 1999 р. № 291.
18. Карпова М. І., Султаєва Н. Л. Дослідження сучасних методів управління персоналом у ресторанному бізнесі // Вестник Евразийской науки — 2018 — Режим доступу : <https://esj.today/PDF/02ECVN418.pdf>
19. Квятковська Л. А. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством / Л. Квятковська, Л. Воробйова — Харків : НТУ «ХПІ». – 2013.
20. Кібанов А. Я. Основи управління персоналом / Кібанов А. Я. – М. : ИНФРА-М, 2008. — С.392.
21. Ключові показники ефективності для ресторанів, кафе, клубів і готелів [Електронний ресурс] / Режим доступу : <http://www.kpilib.ru/article.php?page=502>
22. Кравець І. М. Управління трудовим потенціалом / І. М. Кравець. — Хмельницький : Цюпак, 2015. — 421 с.
23. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2008. — № 4. — С. 111—116.

24. Литвинюк А. А. Мотивація та стимулювання трудової діяльності. Теорія і практика / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова [та ін.]. — Москва: Юрайт, 2015. — 398 с.
25. Лихолат С. М. Теоретичні аспекти формування персоналу / С. М. Лихолат // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010.
26. Лозинський І.Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства / І.Є. Лозинський, Л.О. Єлисеєва // Економіка і регіон. — 2014 [Електронний ресурс] — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Eir/2012_3/184-188.pdf.
27. Любомудрова Н. П. Мотивування й розвиток персоналу /, Н. П. Любомудрова, Г. М. Захарчин, Р. О. Винничук. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. — 284с.
28. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич. — К. : Центр учбової літератури, 2013. — 304 с.
29. Маркова С. В. Управління персоналом / С. В. Маркова, О.М. Олійник. — Запоріжжя : ЗНУ, 2013. — 80 с.
30. Мартиненко М. Стратегічний менеджмент / М. Мартиненко, І. Ігнат'єва. — К. : Каравела, 2006. – 319 с.
31. Маслова В. М. Экономика и социология труда: теория и практика / В. Маслова , І. Кохова — М. : Юрайт, 2019. — 539 с.
32. Маслова, В. М. Управление персоналом / Маслова В. М. — М. : Юрайт, 2015. — 492 с.
33. Мостова Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства / Л. М. Мостова, О. В. Новікова. — К. : Ліра-К, 2010. — 388 с.
34. Никифороенко В. Г. Управління персоналом / В. Г. Никифороенко. — Одеса : Атлант, 2013. . — 275 с.
35. Окорський В.П. Основи менеджменту Навчальний посібник / В.П. Окорський. — Рівне.: НУВГП, 2009. — 400 с.

36. Оцінка ефективності персоналу [Електронний ресурс] / Режим доступу : <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/otsenka-personala-v-organizatsii/otsenka-effektivnosti-personala/>
37. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А. С. // Інноваційна економіка. — 2010. — № 15. — С. 163-166. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
38. Покрапивний С. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність / С. Покрапивний, В. Колот. — К. : КНЕУ, 2004.
39. Положення (стандарти) бухгалтерського обліку № 1 – 32, затверджені наказами Мініфіну України.
40. Полторак В.А. Маркетингові дослідження / В.А. Полторак. — К. : ЦУЛ, 2003. — 387 с.
41. Полторак, В. А. Маркетингові дослідження / В. А. Полторак, І. В. Тараненко, О. Ю. Красовська. — К. : Центр учбової літератури, 2014. — 342 с.
42. Примак Т. О. PR для менеджерів і маркетологів / Т. О. Примак. — К. : «Центр учбової літератури», 2013. — 202 с.
43. Приб, К. А. Діагностика в системі управління / К. А. Приб, Н. І. Патица. — Київ : ЦУЛ, 2016. — 431 с.
44. Прохорова М.В. Персонал приносить прибуток. Технології раціонального управління персоналом / М.В. Прохорова, Ю.І. Кондратьєва. — М. : Ессімо, 2014. — 623с.
45. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. — К. : КНЕУ, 2009. — 450 с.
46. Ситник Н.І. Управління персоналом / Н.І. Ситник. — К. : Інкос, 2009. — 472 с.
47. Тебекін, А. В. Управління персоналом / Тебекін А. В. — М. : Юрайт, 2015. — 182 с.

48. Управління персоналом / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за ред. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. — 666 с.
49. Федоренко В. Г. Основи менеджменту / В.Г. Федоренко, О.М. Діденко, Є.В. Бондаренко та ін. ; за ред. В.Г. Федоренка. — К. : Алерта, 2007. — 420 с.
50. Фінансові показники бізнесу: дохід, виручка, прибуток [Електронний ресурс] / Режим доступу : <https://journal.ostapp.com.ua/uk>
51. Фінансово-економічні результати діяльності підприємств ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / О. Ю. Лукшенкова // підручник з економіки. — Режим доступу : <http://lushnikova.at.ua/index/0-27>