



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І
НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний
університет імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Трусова Вікторія Андріївна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
СФЕРИ ТОРГІВЛІ

Кваліфікаційна робота на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц. Бурдельна Г.О.

Рецензент:
канд. екон. наук, доц. Семенчук І.М.

Миколаїв 2021

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	7
1.1. Особливості управління персоналом сфери торгівлі в ресторанному бізнесі	7
1.2. Принципи і методи управління персоналом підприємств ресторанної сфери	15
1.3. Сучасні підходи до управління персоналом підприємств ресторанної сфери	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	31
2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану MAFIA	31
2.2. Оцінка системи управління персоналом підприємств ресторанної сфери	43
2.3. Аналіз якості продукції та послуг, що надаються в ресторані MAFIA	57
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ	63
3.1. Проблемні питання щодо управління персоналу сфери обслуговування та напрями їх усунення	63
3.2. Удосконалення системи управління персоналом підприємств ресторанної сфери	66
3.3. Підвищення ефективності управління персоналом щодо запропонованої моделі в ресторанному бізнесі	72
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	93

ВСТУП

На сьогодні по всій Україні та далеко за її межами велика кількість дослідників привачують багато уваги проблемам, що пов'язані з управлінням персоналу. У більшості вони розглядають проблеми управління персоналом за допомогою економічних та соціально-психологічних методів. На даному етапі розвитку суспільства перед господарською практикою і економічною наукою формуються труднощі нового характеру. Можна виділити найважливіші з них, а саме розробку та підтвердження концептуальної моделі, а разом з тим і законів узгодженого поєднання в ринкових стосунках споживання і виробництва. А також: зменшення часу окупності капітальних вкладень та покладання надій на прогресивні технології.

У сучасних умовах переходу України до ринкової економіки в кожній галузі відбувається пошук нових шляхів і методів виробництва, здійснюється аналіз сучасного стану, окреслюються перспективи на майбутнє. Ці процеси характерні також для сфери ресторанного бізнесу, яка спрямована на отримання прибутку через надання різноманітних послуг у вигляді харчування, дозвілля, транспортного та іншого додаткового сервісу.

Спільної теорії управління персоналу, яка була б здатна роз'яснити та передбачити вплив усіх можливих варіантів на економічну і соціальну ефективність під дією всеможливих положень навколишнього оточення, не існує. Усі існуючі теорії щодо менеджменту персоналу можна назвати викривленими. Це все через те, що область їх дії обмежується певним просторово-часовим полем. Навіть теорії, які були розроблені для конкретних обставин, на практиці використати неможливо, або результат може прийняти зворотній від задуманого бік.

Теоретичні, методичні, практичні аспекти управління персоналу підприємства розглядались у працях Т.Ю. Базарова, А.П. Бовтрука, А.Я. Кібанова, А.М. Колот, А.І. Кочеткова, О.В. Крушельницька, А.В. Линенко,

Є.В. Маслова, М.О. Меньшикова, М.Х. Мескона, А.С.Пелих, Н.І.Ситник, Ф. Хедоури, Ф.І. Хміль, В.О. Храмова, Ю.А. Ципкіна, В.И. Шкатулла, Г.В. Щокіна, та інших дослідників.

Гіпотеза дослідження: підвищення ефективності управління персоналом ресторанного підприємства сфери торгівлі може бути забезпечено, якщо буде реалізовуватися:

- створення кваліфікаційних і соціально-психологічних вимог до посад;
- удосконалення технологій пошуку та відбору персоналу;
- застосування нових запропонованих видів мотивації та стимулювання персоналу;
- надання можливості щодо підвищення кваліфікації співробітників;
- створення корпоративної культури тощо.

Метою магістерської роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом ресторанного підприємства сфери торгівлі.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- розкрито особливості управління персоналом на підприємстві сфери торгівлі;
- розглянуто принципи і методи управління персоналом сфери торгівлі;
- наведено сучасні підходи до управління персоналом підприємств ресторанної сфери;
- проведено загальну характеристику підприємства сфери торгівлі;
- проаналізовано якість продукції та послуг підприємства сфери торгівлі;
- оцінено систему управління персоналом підприємства ресторанної сфери;

- висвітлено проблемні питання щодо управління персоналом сфери обслуговування та напрямки їх усунення;
- досліджено удосконалення системи управління персоналом ресторанної сфери;
- запропоновано модель програми удосконалення ефективності управління персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства сфери торгівлі в ресторанному бізнесі.

Предметом дослідження є теоретичні засади і практичні аспекти управління персоналу підприємства в сфері торгівлі.

Методи дослідження. Теоретичною, методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи дослідження, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що розглядають проблеми управління персоналу підприємства.

Інформаційною базою дослідження є статті з данної теми, данні статистичної й фінансової звітності підприємства, інформаційні, аналітичні матеріали та експертні оцінки українських та зарубіжних інформаційно-статистичних та аналітичних агентств.

Наукова новизна одержаних результатів. Удосконалено та узагальнено трактування поняття «управління персоналом» та адаптації управління персоналом підприємства до сфери торгівлі в ресторанному бізнесі. Практична цінність одержаних результатів проведеного дослідження визначається можливістю широкого використання розроблених рекомендацій і методик в процесі управління персоналом підприємства сфери торгівлі.

Основні рекомендації, що містяться в роботі, можуть бути реалізовані на практиці підприємства при розробці рекомендацій щодо удосконаленні мотивації праці для ефективного управління персоналом.

За темою дослідження опубліковано наукову працю обсягом 12 друк.арк.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи управління персоналом на підприємстві сфери торгівлі. У другому – наведено результати аналізу та оцінки управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу. У третьому – розроблено рекомендації щодо удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Робота містить 25 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел із 50 найменувань та 3 додатків. Обсяг основного тексту роботи складає 96 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Особливості управління персоналом сфери торгівлі в ресторанному бізнесі

Сьогодні всі розуміють, що для того щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегати конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати процес організації будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне - людських. Коли керівництво організації дійсно турбується про свій персонал, його загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах роботи.

Управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих) [5].

З цього випливає, що поняття «управління персоналом» має два основних аспекти:

- функціональний;
- організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання найважливіших елементів, таких як:

- Визначення загальної стратегії;
- Залучення, відбір та оцінка персоналу;
- Підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- Система просування по службі (управління кар'єрою);
- Звільнення персоналу;
- Побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- Політика заробітної платні та соціальних послуг;

– Управління витратами на персонал.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи організації, які несуть відповідальність за свою роботу.

Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли керівництво проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності [2].

Менеджмент персоналу – це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш раціональне та ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Визначення складових менеджменту персоналом

Управління персоналом – це:	
1.	це діяльність, яка спрямована на вирішення службових потреб;
2.	підтримка розвитку персоналу, кожного окремого працівника;
3.	удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації;
4.	розглядає кожного працівника як особистість;
5.	пропонує послуги по задоволенню індивідуальних потреб;
6.	орієнтоване на майбутнє;
7.	ефективне управління персоналом, що повинно допомагати організації забезпечувати її компетентними кадрами і в довгостроковій перспективі.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу матеріалу

Управління персоналом це поширене і суспільно значуще соціально-економічне явище. Це складний та багатогранний феномен. Дослідивши різну наукову літературу можна з'ясувати, що термін «управління персоналом» можна трактувати по-різному. Зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти у своїх роботах дають безліч визначень цьому поняттю. Розглянемо деякі з них в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Погляди вчених щодо трактування терміну «управління персоналом»

Прізвище автора	Його визначення терміну «управління персоналом»
Хміль Ф.І.	– це скоординована система заходів щодо <i>формування</i> та ефективного <i>використання</i> сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.
Линенко А.В.	– це комплексна система заходів спрямованих на <i>підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання</i> персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Крушельницька О.В.	– це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального <i>розвитку й використання</i> потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
Ситник Н.І.	– це <i>забезпечення організації необхідною кількістю</i> працівників, що виконують необхідні виробничі функції.
Кибанов А.Я.	– це цілеспрямована <i>діяльність керівного складу</i> організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Меньшикова М.О.	– це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при <i>формуванні, розвитку та діяльності</i> персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.
Пелих А.С.	– 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.

Процес управління має такі особливості:

- Менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більшого значення вирішенню проблем підприємства і поставлених за умови сприяння розвитку всього колективу, створення необхідних умов праці;

- Менеджмент персоналу є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб;

- Менеджмент персоналу зорієнтований на майбутнє.

Спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції:

1. Планування - постановка цілей, розробка правил і послідовних дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому.

2. Організація - постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих.

3. Керівництво - вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників.

4. Контроль - встановлення відхилень від вимог за кількістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановлення стандартам, нормам.

5. Регулювання - коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності.

Отже, до етапів та напрямків управління персоналом в організації можна віднести такі:

- Програми забезпечення рівних можливостей зайнятості.
- Аналіз робочих процесів і їх планування.

- Планування використання трудових ресурсів.
- Набір персоналу.
- Відбір персоналу.
- Визначення заробітної плати і пільг.
- Профорієнтування і адаптація.
- Практичне навчання персоналу.
- Оцінка виконання роботи (Підвищення, пониження, переведення, звільнення; просування по службі).
- Безпека і здоров'я.
- Трудові відносини.
- Дисципліна, контроль, оцінка дій персоналу.
- Розпорядок роботи.
- Умови праці.

У сучасній ринковій економіці розповсюджені такі поняття як людські ресурси, трудові ресурси, персонал, поняття управління людськими ресурсами, трудовими, управління персоналом.

Досвідчені менеджери добре розуміють, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток фірми, вони повинні оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Вони знають, що тільки люди дозволяють фірмі жити і виживати. Поточні зміни у оточуючому середовищі часто пов'язані зі змінами у сфері персоналу, таких як освіта, ставлення до роботи тощо.

Всі ресурси оцінюються у грошовому вираженні, а людська праця потребує додаткових критеріїв оцінювання. Необхідна така оцінка людських ресурсів, яка б поєднала цінність грошей і людські активи підприємства [18].

Без необхідних спеціалістів жодне підприємство (організація, фірма) не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають величезну вартість [18].

Великі зрушення у кадровій роботі викликало впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу у вирішення управлінських завдань.

Нові технології кадрового менеджменту отримали назву «управління людськими ресурсами», яке потім увійшло в систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала контролюватись вищими посадовими особами організації.

Характерні особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами показано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Ознаки управління персоналом і управління людськими ресурсами

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

Джерело: розроблено автором на основі аналізу матеріалу

Персонал підприємства - сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності. Управління людськими ресурсами є ефективним, якщо в організації дотримуються таких умов [6]:

- Здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту та ротації кадрів;
- Використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи;
- Використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень;
- Здійснюється практика делегування повноважень підлеглим.

Персонал організації формується та змінюється під впливом надання внутрішніх (характер продукції (послуг), технології та організації виробництва (послуг)) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

Окрім постійних працівників у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового контракту.

Система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників.

З огляду на те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їхньому призначенню, усіх працівників поділяють на дві групи:

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

Такий розподіл персоналу на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (для визначення продуктивності праці береться, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії:

- керівники;
- спеціалісти;

- службовці;
- робітники [10].

Отже, управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва (підприємства, організації тощо). Від ефективності та результативності роботи персоналу підприємства залежить, який дохід буде мати підприємство або чи буде воно банкрутом.

Коефіцієнт ефективності праці співробітників залежить від політики управління керівництва підприємства та його відношення до свого персоналу.

Розглянувши основні теоретичні аспекти управління персоналом проаналізуємо поняття «якість» в ресторанному бізнесі.

Історія розвитку різних ресторанів, як правило, свідчить, що отримання прибутку є результатом якості.

Якість — це сукупність властивостей продукції, покликаних задовольняти потреби відповідно до призначення продукції або послуги [1].

Одне з визначень ресторанного бізнесу, а також всього бізнес-сектору - досягти високих результатів за найнижчою вартістю матеріалу та праці.

Частка кафе, закусточних, буфетів є значною в структурі мережі ресторанів, що пояснюється стійким попитом споживачів на продукти та послуги цих підприємств: частка їдальнь перевищує 20%, барів – 16%, ішних ресторанів та ресторанів – 7%.

Варто пам'ятати, що управління є головною ланкою організації закладу ресторанного господарства, який координує не тільки процес виконання функцій закладу, а й організовує саму структуру праці всього персоналу.

Власники ресторанів та менеджери незалежних ресторанів мають чудову можливість створити стандарти. Можливість забезпечити свій

бізнес унікальними можливостями є однією з головних переваг управління невеликою незалежною організацією. Головною особливістю механізму управління підприємствами ресторанного господарства є вплив закономірностей розвитку ринкової економіки, також це й особливості діяльності самого закладу, шлях його спрямування, попит на ринку інфраструктури, певна індивідуальність та нестандартність.

Організаційна структура підприємства ресторанного бізнесу є відображенням повноважень і обов'язків, які призначаються кожному з його працівників. Вона допомагає забезпечити стабільність функціонування системи управління, завдяки чому підприємство ритмічно працює незалежно від впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Створення такої структури зумовлене передусім необхідністю розподілу прав і обов'язків між окремими підрозділами організації. Оптимальною вважається така структура, яка дає змогу підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля працівників, задовольняючи попит споживачів послуг і продукції та досягаючи визначених цілей із високою ефективністю.

1.2. Принципи і методи управління персоналом підприємств ресторанної сфери

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (табл.1.4).

Таблиця 1.4.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕСОНАЛОМ та їх особливості		
<i>АДМІНІСТРАТИВНІ</i>	<i>ЕКОНОМІЧНІ</i>	<i>СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ</i>
- Ієрархія управління	- Авторитет з використанням матеріальних стимулів	- Лідерство та партнерство
- Персональна залежність	- Мотивація	- Прихильність
- Вузька спеціалізація	- Групова діяльність	- Віртуальна або мережева організація
- Виконання	- Ініціатива	- Творчість
- Зовнішній контроль	- Колективний контроль	- Самоконтроль

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми й акти — державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів — це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це — економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист [3].

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в таблиці 1.5.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) - це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів.

Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу. Керована система (об'єкт) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Таблиця 1.5.

Методи управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обгрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників	1. Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. 2. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості	1. Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника. 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання	1. Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності	1. Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна спостереження
Раціональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової політики	1. Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. 2. Аналіз результатів роботи

Джерело: розроблено автором на основі аналізу матеріалу

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом [7].

Головними елементами управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління — основна специфічна особливість управління.

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління - це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі [7].

Кадровий потенціал - одна з форм вияву особистісного фактора розвитку суспільного виробництва, поняття, яке відображає ширший і сучасний погляд на роль людини у виробництві. Воно ширше і глибше, ніж категорія «робоча сила». Так, «робоча сила» відображає здатність людини до праці і визначається її психофізіологічними властивостями (здібності, нахили, здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи) і кваліфікацією (обсяг загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмінь).

Поняття «кадровий потенціал» характеризує особистість працівника у всій її різноманітності: крім вищеназваних рис воно ще включає особистісний потенціал (рівень громадської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння людиною норм відношення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи із ієрархи потреб людини).

Кадровий потенціал має кількісну і якісну характеристики. Кількісна сторона кадрового потенціалу визначається, як стверджують більшість економістів, ресурсами праці, якими володіє підприємство в кожний період, а також кількістю відпрацьованого робочого часу. Якісна характеристика кадрового потенціалу вміщує показники, які можна сформулювати за допомогою сукупності ознак: демографічних, медично-біологічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних, психологічних, ідейно-політичних, моральних та інших.

Персонал підприємства є основним джерелом забезпечення підприємств кадрами. Слово «кадри» - французького походження і відповідає німецькому слову «рамка». Раніше, як відмічають Р. Гербер і Г. Юнг, воно означало групу чи ядро військової частини, до складу якої входили професійні солдати, головним чином офіцери та унтер-офіцери, а у випадку війни сюди включались і резерви. В цьому значенні це слово використовується й зараз. Однак з часом воно знайшло застосування і в

інших галузях суспільного життя, в тому числі і в сфері торгівлі (включаючи ресторанний бізнес).

Постійне та об'єктивно обґрунтоване підвищення вимог до персоналу підприємств сфери торгівлі з боку клієнтів та державних органів управління значною мірою пов'язане з необхідністю впровадження сучасної кадрової політики, будівництвом комфортабельних об'єктів розміщення, якісною реконструкцією старих ресторанів, інтенсивним впровадженням прогресивних технологій та устаткування, використанням сучасних методів менеджменту та концепцій маркетингу, посиленням конкуренції серед об'єктів розміщення, покращенням якості обслуговування, введенням нових стандартів.

Певним резервом підвищення якості послуг і ефективності використання персоналу в ресторанному бізнесі є підбір кадрів з відповідною спеціальною освітою. Адже більшу частину кадрів основних ресторанів продовжують складати працівники лише з середньої освітою.

На жаль, наявний потенціал співробітників недостатньо затребуваний, а тому не є основою як для самореалізації окремого працівника, так і ефективного розвитку ресторану в цілому. Цю думку варто розглядати як серйозну проблему, яку необхідно вирішувати.

Особливого значення набувають не стільки знання, скільки людські властивості і якості без яких немислима ефективна робота в ресторанному бізнесі, окреслені видатними теоретиками і практиками: «Наявність відповідної психологічної підготовки і готовності обслуговувати людей, причому незалежно від розміру заробітної плати» [7].

Співробітники сфери надання послуг в умовах соціалістичного господарювання не були обтяжені виконанням професійних обов'язків по відношенню до відвідувачей. Якщо основні постулати професійної етики і позначалися, то багато в чому на рівні декларативному, але не як керівництво до дії. Даний висновок визначив проблему усунення

сформованих стереотипів, які негативно впливають на рівень організаційної культури.

1.3. Сучасні підходи до управління персоналом підприємств ресторанної сфери

Менеджмент персоналу – це цілеспрямована діяльність, направлена на формування, мотивування, контроль та ефективне використання трудового потенціалу підлеглих для досягнення цілей організації.

В менеджменті виділяють три основні підходи до управління персоналом:

- економічний;
- органічний;
- гуманістичний.

Поява та подальший розвиток даних підходів – це наслідки еволюції ринкових відносин. Ці підходи були актуальними тоді і є актуальними сьогодні, однак вимагають певних корективів в залежності від різних умов. Вивчаючи управління персоналом та менеджмент праці, та тим паче при формуванні нових принципів треба детально розглянути і ці підходи.

Спершу розглянемо економічний підхід. Йому притаманні такі особливості:

- технічність працюючих;
- керівництво має бути єдиним;
- відповідна рівність між правами та обов'язками підлеглих;
- дисципліна колективі;
- ієрархія на підприємстві;
- на першому місці спільні інтереси і лише потім особисті.

У цьому підході підприємство береться до уваги як загальний механізм, а людські ресурси, тобто працівники, розглядаються як його елемент, який зобов'язаний добре працювати.

Головними принципами цієї концепції можна назвати такі:

- працівники підпорядковуються наказам одного керівника;
- на підприємстві використовується вертикальний ланцюг ієрархії, у якому на вершині знаходиться керівник та використовує різні канали комунікацій до низу цього ланцюга;
- треба відслідковувати щоб кількість підлеглих у одного керівника не заважала комунікаціям та координації;
- чіткий поділ функцій основного персоналу та керівного. У основного персоналу не повинно бути повноважень керівного складу;
- рівноваженість між наданою владою та понесенням відповідальності;
- слідування за підкоренням правилам та обов'язкам прийнятих на підприємстві та ін.

Так як даний підхід будується на бюрократичній культурі управління, в ньому прислухаються до таких стереотипів:

- підлеглим потрібні керування та контроль від начальників;
- мотивація підлеглих відбувається через їх економічні інтереси;
- підприємство повинно вміти контролювати бажання підлеглих.

Наступний підхід до управління персоналом – органічний. Тут розглядають дві основні концепції:

- менеджмент персоналу;
- менеджмент людських ресурсів.

Цей підхід відрізняється такими особливостями, як концентрація уваги на:

- підборі персоналу;
- навчання персоналу;

- оцінювання персоналу;
- кар'єрне зростання персоналу.

Поява цього підходу змінила уявлення про управління персоналом. Керівники підприємств почали приділяти увагу оцінці кваліфікаційного рівня персоналу, як наслідок його навчання для підвищення рівня кваліфікації, що приводить до кар'єрного зростання підлеглих.

Третій підхід, який нещодавно почав енергійно розвиватися – це гуманістичний. Цей підхід роздивляється людину як неповторний ресурс. Під впливом даного підходу велика увага концентрується на організаційній культурі та її вплив на менеджмент персоналу.

Той розвиток науки і техніки який існує на сьогоднішній день спонукає на пошук персоналу, який може швидко підлаштовуватися та адаптуватися відповідно до постійних змін, виходити за рамки стандартів та вирішувати питання креативно і творчо. Для цього створюються спеціальні команди які вирішують нестандартні питання. Тож впливає потреба в умінні створювати усі необхідні умови для формування продуктивного колективу. Однак треба пам'ятати, що гуманістичний підхід не спонукає відмовитися від попередніх.

Тож в ході еволюції підходів, які ми розглянули вище, можна помітити які відбулися зміни в ролі керівника, та якою важливою та не лише економічною, а й соціально-психологічною стала роль людини на підприємстві як об'єкту управління персоналом.

На сьогодні вдале управління персоналом на підприємстві сфери торгівлі, як і будь-якої іншої сфери повинно ґрунтуватися не лише на рівні освіти, кваліфікації працівника, а, в першу чергу, на уміння швидко та своєчасно підлаштовуватися до нових умов та адаптуватися до змін середовищ підприємства. Тож беззаперечно можна стверджувати, що найоптимальнішим підходом до управління персоналом являється саме гуманістичний підхід.

Поряд із цим, необхідно зазначити, що дослідженню окремих аспектів системи управління присвячено праці багатьох вчених: окремі вчені досліджують теоретико - організаційні засади системи управління, деякі – практичні аспекти, ряд вчених вивчають зарубіжний досвід даного питання та намагаються адаптувати його до умов національного середовища, деякі науковці розглядають особливості систем управління з урахуванням особливостей того чи іншого підприємства.

Проте, на думку автора, найбільшій увазі потребує проблематика уточнення саме теоретичного підґрунтя окресленого питання, оскільки саме теоретична дослідженість є підґрунтям ефективних практичних втілень, яких на сьогодні й вимагають збудовані на сучасних підприємствах системи управління конкурентоспроможністю.

Тому доцільно зосередити увагу на існуючі визначення поняття управління підприємством взагалі (табл.1.6).

Як видно з цієї таблиці, підходи до визначення поняття «управління» в достатній мірі відрізняються одна від іншої та в більш загальному такі підходи можна окреслити наступним чином:

- Управління як процес розподілу й руху ресурсів;
- Управління як цілеспрямована дія;
- Управління як елемент, функція організаційних систем;
- Управління як процес планування, організації, мотивації й контролю;
- Управління як процес переведення керованої системи в наперед заданий стан.

Підхід, згідно якому управління розглядається як процес розподілу й руху ресурсів в певній мірі є правомірним, але розподіл ресурсів більш доречно визначати в якості процесу, який супроводжує управління, а не в якості змістовної ознаки самого управління.

Таблиця 1.6

Сучасні підходи до визначення поняття «управління»

Автор	Визначення
Большаков А.С.	Управління – це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності [5]
Борисов А.Б.	Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб'єктів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати [6]
Вечканов Г.С.	Управління – елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження структури, підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і інтуїції [10]
Економічний енциклопедичний словник	Управління – усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єктів (економічних, соціальних, політичних та інших відносин) на окремих людей, трудові колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об'єкти з метою досягнення цими суб'єктами цілей і забезпечення стабільності та динамічності розвитку керованого об'єкта. Управління можна також розглядати як сукупність процесів планування, організації координації, мотивації, контролю й реалізації відносин економічної власності з метою досягнення поставлених суб'єктами цілей [24]
Мочерний С.В.	Управління – це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації [25]
Казначевская Г.Б.	Управління – процес переведення керованої системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи [27]
Михайлов С.І.	Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату [37]

Управління як цілеспрямована дія в певній мірі обмежує сутність управління через те, що цілеспрямована дія лише розкриває зміст впливу суб'єкта на об'єкт.

Підхід який розглядає управління як елемент або функцію організаційних систем розкриває зміст саме організаційної системи як впорядкованої побудови. Водночас сутність управління в даному підході залишається не розкритою.

Управління як процес планування, організації, мотивації й контролю зводить сутність управління до переліку загальновідомих функцій управління, що також в загальному звужує сутність поняття управління.

Найбільш доцільним, на думку автора, є саме підхід, згідно якому управління це процес переведення керованої системи в наперед заданий стан.

Ефективність діяльності будь-якої організації, в решті решт, визначається ефективністю діяльності персоналу. До того ж, саме ця галузь менеджменту є найскладнішою.

У зв'язку з чим керівникам харчових підприємств вкрай важливо розуміти проблеми, що пов'язані з управлінням персоналом, та розвивати у себе певні управлінські навички.

Розгляд сучасних теоретичних концепцій з кадрового менеджменту та досвід практичної діяльності у ресторанному бізнесі доводять, що ключову роль в управлінні персоналом відіграє регламентація діяльності спеціалістів, які обіймають певні посади.

Зазначимо, що під регламентацією діяльності розуміють створення документів, зокрема внутрішньо-організаційних, що містять вимоги як до виконуваної роботи, так і до працівників, що здатні цю роботу виконувати. Іншими словами, регламентацію діяльності здійснюють з метою визначення відповідності працівника та виконуваної їм роботи в умовах певної організації.

Необхідно обов'язково зауважити, що складання таких внутрішньо-організаційних документів повинно проводитися у відповідності до діючої нормативно-правової бази, а саме, Національного класифікатора професій ДК 003-95 [9], у якому наведено угруповання професій; Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників [10], що містить перелік основних робіт окремих професій.

Взагалі існує два підходи до оцінки професійної придатності працівника та виконуваної роботи: класичний - заснований на відповідності працівника змісту роботи та підхід, заснований на відповідності працівника організації [4].

Класичний підхід реалізується на практиці у визначення чітких вимог до робіт, та, у подальшому, пошуку або вигляді підготовки працівника.

Перш за все, у зв'язку з тим, що значний темп змін на підприємствах, спричинений високою конкуренцією на ресторанному ринку, спонукає часті зміни у змістовності самої роботи, і тому потенціал працівника повинен бути вищим за теперішні вимоги до роботи. Тобто сучасні підприємства зацікавлені тому, щоб вплив працівника на загальну діяльність не був обмежений лише функціональними обов'язками (табл.1.7).

Другий підхід, який заснований на відповідності працівника організації, передбачає значний вплив на його поведінку та показники роботи внутрішнього оточення. Відомо, що успішне виконання роботи працівником в одній організації не обов'язково свідчить про здібність успішно виконувати ним аналогічну роботу в іншій організації.

Отже, у сучасних умовах важливим є врахування відповідності працівника таким характеристикам організації, як загальний стиль управління, підходи до ведення діяльності, темп змін, характер взаємозв'язків за посадою, неформальні аспекти роботи тощо.

Таблиця 1.7

Приблизний перелік запитань з аналізу робіт ресторанного підприємства

Аспекти діяльності	Запитання щодо роботи
Ключві характеристики роботи	Повинно бути зроблено: Що ? Коли? Де? Яким чином?
Відповідальність	Відповідальність: за матеріальні цінності за роботу інших працівників
Вимоги до працівника	Вимоги: спеціальної освіти навичок та досвіду певних розумових здібностей стану здоров'я стандартів індивідуальної роботи та результатів
Умови праці	Умови: оточення фізичне соціальні та психологічні економічні

Джерело: розроблено автором на основі аналізу матеріалу

Для систематизації даних однотипним елементам робіт надають індекси, наприклад, тим, які належать до основної роботи, надають індекс ОР, додаткової - ДР, підготовчо-завершальної - ПЗ тощо.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи розглянуто особливості управління персоналом на підприємстві в сфері торгівлі, принципи і методи управління персоналом підприємств, сучасні підходи до управління персоналом підприємств ресторанної сфери.

Рестранний бізнес, будучи одним з видів економічної діяльності, прямо чи побічно створює робочі місця. Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого підприємства.

Управління персоналом сфери торгівлі являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей підприємства, що дає можливість скорегувати його поведінку.

Існує два підходи до оцінки професійної придатності працівника та виконуваної роботи: класичний - заснований на відповідності працівника змісту роботи та підхід, заснований на відповідності працівника організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану МАФІА

"MAFIA" - українська мережа ресторанів швидкого харчування. Мережа ресторанів МАФІА, поєднує в собі високу якість італійської та японської кухні з професійним сервісом обслуговування та доступними цінами.

Мережа ресторанів МАФІА, була започаткована в 2008 році, успішним українським ресторатором Тарасом Середюком та його дружиною Оксаною Середюк. Тарас також являється власником таких ресторанів як: МАФІА (33), Casta (6), Якіторія (3), Georgia (2), ВАО, Гра з вогнем та Brilliant Bar.

Перший ресторан МАФІА був відкритий в Харкові та мав цікаву, та відмінну від сьогоднішньої, концепцію підпільних барів тридцятих років. «Незаконна торгівля алкоголем», пароль для входу (або посвідчення в якому вказано, що ви працюєте в міськвинонкомі, поряд з яким і був розташований ресторан) та гра джаз бенду були невід'ємною частиною нової концепції.

Але Оксана Середюк бачила цей ресторан в морському стилі. І хоч це було незвично для підвального приміщення, яке знаходилось далеко від моря, відвідувачам ця концепція була до вподоби.

Після успіху з першим рестораном, в кінці 2008 року вони вирішують відкрити 2й ресторан МАФІА у Києві. За півтора роки було відкрито ще 3 ресторани в Києві.

Ресторан працює з 11:00 до 05:00. Такий режим обрано для того, щоб охопити максимальну кількість відвідувачів і задовольнити їх потреби у здоровому харчуванні протягом дня. Заклад орієнтований на споживачів із середнім рівнем доходів та різної вікової категорії.

Запорукою успіху закладу є політика дотримання найвищих стандартів якості продукції, сервісу, чистоти, а також відносно доступних цін. Відвідувачам пропонується не лише якісна продукція за помірними цінами, а й швидке обслуговування висококваліфікованим персоналом з усмішкою, в добре оснащеному комфортному приміщенні.

Для успішної діяльності закладу, ним виготовляється така кулінарна продукція, яка:

- відповідає чітко визначеним потребам;
- відповідає чинним стандартам і нормативним умовам;
- реалізується за конкурентоспроможними цінами.

Характеристику обраним ознакам концепції функціонування ресторан «MAFIA» представлено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Концепція діяльності ресторан «MAFIA»

Ознаки концепції	Характеристика ознак
Тип підприємства	Ресторан
Кулінарне спрямування закладу	Італійська та Японська кухня
Місце знаходження	Окремо побудована споруда, пр-т. Центральний, 75а, м.Миколаїв
Контингент споживачів	Розосереджений (працівники державних та не державних установ, туристи, мешканці району, гості міста, діти та ін.)
Формат підприємства	Повносервісний
Формат виробництва	Повний цикл виробництва, використання інноваційних технологій
Кількість місць	50 місць
Режим роботи	11:00 – 05:00
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами

Меню закладу складається із страв ситної італійської кухні для чоловіків та витонченої японської кухні для жінок, та поєднує в собі корисне і здорове харчування. Це є одним з найперспективніших напрямів

роботи. Тому, що дає змогу задовольнити найширший спектр попиту, оскільки зараз все більше українців віддають перевагу двом найпопулярнішим кулінарним традиціям – японській та італійській.

Асортиментний склад закладу включатиме велику кількість гарячих та холодних напоїв, салатів, холодних, гарячих, солодких страв та борошняних кондитерських виробів.

Інтелектуальна власність підприємства - торгова марка та логотип підприємства.

Управлінські ресурси полягають в сукупності управлінського персоналу аналізованого підприємства.

У штатному розкладі ресторан «МАФІЯ» виділяється три основних груп працівників:

- 1.Адміністративно-управлінський персонал.
- 2.Виробничий персонал.
- 3.Допоміжний персонал.

Таблиця 2.2

Штатний розпис ресторану «МАФІЯ»

№ пор.	Посада, тарифний розряд	Кількість посадових одиниць
Адміністративно-управлінський персонал		
1	Директор	1
2	Головний бухгалтер	1
3	Касир	2
4	Комірник	2
Разом по адмін. -управлінському персоналу		6
Виробничий персонал		
1	Завідувач виробництва	1
2	Кухар IV розряду	5
3	Пекар IV розряду	3
4	Офіціант	6
5	Бармен	3
Разом по виробничому персоналу		18
Допоміжний персонал		
1	Прибиральник	3
2	Мийник посуду	3
Разом по допоміжному		6
РАЗОМ по закладу ресторанного господарства 30		

Чисельність і склад адміністративно-управлінського персоналу залежить від обсягу господарської діяльності і специфіки ресторану наведений у таблиці 2.2

Штатний розклад є основою для розробки планового фонду (табл.2.3) основної заробітної плати, яка складається з виплат за посадовими окладами, доплат та надбавок. Розробку плану з праці у ресторан «МАФІЯ» здійснюється з урахуванням кваліфікації робітників та характеру робіт, що виконуються.

Таблиця 2.3

Фонд заробітної плати по закладу на плановий рік

	Кількість посадових одиниць	Посадовий оклад	Сума тарифної частини ФОП	Доплата за майстерність	Надбавка за інтенсивність праці	Разом ФОП
1	2	3	4	5	6	7
Адміністративно-управлінський персонал						
Директор	1	12000,00	12000,00		2500,00	14500,0
Бухгалтер	1	8000,00	8000,00		1200,00	9200,0
Касир	2	4000,00	8000,00		1800,00	9800,0
Комірник	2	3500,00	7000,00			7000,0
Разом по адміністративно-управлінському персоналу	6	27500,00	35000,00		5500,00	40500,0
Виробничий персонал						
Завідувач виробництва	1	10000,00	10000,00	1400,00	800,00	12200,0
Пекар IV розряду	3	3500,00	10500,00	900,00		11400,0
Кухар IV розряду	5	6000,00	30000,00		500,00	30500,0
Офіціант	6	4000,00	24000,00		500,00	24500,0
Бармен	3	4500,00	13500,00		500,00	14000,0
Разом виробничий персонал	18	28000,00	88000,00	2300,00	2300,00	92600,0
Допоміжний персонал						
Прибиральник	3	4000,00	12000,00		500,00	12500,0
Мийник посуду	3	4000,00	12000,00		500,00	12500,0
Разом допоміжний персонал	6	8000,00	24000,00		1000,00	25000,0

У проекті плану з праці не передбачено преміальну частину фонду оплати праці.

Встановлення системи матеріального стимулювання праці персоналу виконується за таким алгоритмом:

- вибір форм та систем оплати праці для кожної категорії працюючих;
- обґрунтування посадових окладів та тарифних ставок і коефіцієнтів;
- формування системи додаткового стимулювання праці.

Таблиця 2.4

Розрахункові показники руху персоналу підприємства

Показник	Формула
Коефіцієнт обороту з приймання персоналу ($K_{np.}$)	$30/30=1$
Коефіцієнт обороту з вибуття ($K_{виб.}$)	$0/30=0$
Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл.}$)	$0/30=0$
Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства ($K_{пост.}$)	$30/30=1$
Коефіцієнт загального обороту (К заг. об.)	$30/0= -$
Коефіцієнт змінюваності персоналу (Кзм.п.)	$0\backslash 30=0$
Середній стаж роботи працівників на даному підприємстві ("відданість" персоналу)	$1117,5/30=37,25$

Основною ціллю та завданням ресторан «Мафія» є створення всіх необхідних умов для відпочинку, випуск, реалізація та організація споживання корисної продукції, від цього залежатиме настрій відвідувачів. Культура обслуговування залежить не лише від форми обслуговування, а і від впровадження у виробництво нової продукції, розширення її асортименту.

Таблиця 2.5

Якісний склад персоналу підприємства за статево-віковою ознакою

Показники	Минулий період		Звітний період		Відхилення від минулого періоду:			
	всього	жінок	всього	жінок	абсолютне,(+,-)		відносне , %	
					всього	жінок	всього	жінок
Облікова кількість штатних працівників, осіб	32	13	30	14	-2	+1	-6,25	+7,69
Кількість працівників у віці:								
- 15-35 р.	20	12	20	13	0	+1	0	+8,33
- 36-49 р.	6	0	6	0	0	0	0	0
- 50-54 р.	3	1	1	1	-2	0	-66,67	0
- 55-59 р.	1	0	1	0	0	0	0	0
Працівники пенсійного віку, осіб	2	0	2	2	0	0	0	0

Ціна послуг ресторану «Мафія» визначається виходячи із:

- 1) Собівартості продукції;
- 2) Ціни конкурентів на аналогічну продукцію;
- 3) Унікальних достоїнств послуги;
- 4) Ціни, що визначається попитом на дану продукцію.

На основі собівартості оцінюється мінімально можлива ціна продукції, яка відповідає найменшим витратам виробництва.

На основі аналізу цін конкурентів визначається середній рівень цін на продукцію.

Загальна стратегія управління рестораном «Мафія» має наступні елементи:

1. Вихід на новий ринок. Щоб збудити цікавість споживачів до продукції закладу і поступово ствердитися на новому ринку, встановлені оптимально низькі ціни у порівнянні з цінами конкурентів. Така цінова політика вигідна на початковому етапі проникнення на новий ринок. Далі, по мірі завоювання деякої долі ринку і формування постійної клієнтури, ціни на продукцію поступово підвищуються до рівня цін конкурентів.

2. Збут продукції і послуг здійснюється за допомогою реалізації товарів через власну торгову мережу.

3. Цінова політика - комплекс заходів щодо визначення цін, цінової стратегії і тактики, умов оплати, варіювання цінами залежно від позиції на ринку, стратегічних і тактичних цілей фірми.

Для підприємства існують три основні групи цілей ціноутворення:

– орієнтовані на прибуток – забезпечення отримання максимального або задовільного прибутку, доходу від інвестицій, швидке надходження готівки.

– орієнтовані на збут – забезпечення певного обсягу продаж, максимізувати виручку, збільшити частку ринку.

– позиціонування товару стосовно конкурентів.

4. Канали збуту продукції ресторан «МАФІЯ» у табл. 2.6:

Таблиця 2.6

Канал збуту	Характеристика каналів	
	Переваги	Недоліки
Основний: 1. Торговельна зала підприємства (сам ресторан)	1. Широкий асортимент готової продукції та послуг 2. Комфортність	1. Обмежена кількість споживачів
Додаткові: 1. Доставка кулінарної продукції на замовлення споживачів на робочі місця і додому	1. Додатковий дохід 2. Можливість постачання страв нескладного приготування та стандартних напоїв	1. Складність дотримання санітарно-гігієнічних вимог

5. Рекламна кампанія

Одним із основних способів просування товару на ринок є реклама. Популярність продукції ресторан «МАФІЯ» на ринку, обсяги продажу, імідж закладу багато в чому залежать від ефективності просування товарів.

До конкретних форм просування, що застосовуються можна віднести: створення позитивного іміджу закладу та його продукції, різні види реклами.

Ввічливе, уважне та швидке обслуговування, якісна продукція

дозволяють створити позитивний імідж закладу.

Представимо аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства за 2019 рік за допомогою матриці БКГ, що наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Аналіз рівня доходності товарів по категоріям за 2019 рік

«Зірки»		«Доїнні корови»		«Собаки»		«Знаки питання»	
1		2		3		4	
Приносять основний прибуток та сприяють економічному зростанню		Потребують інвестицій, приносять прибуток, що використовується для фінансування «Важких дітей»		Нові товари, що потребують реклами для просування на ринок, не приносять прибутку, але в майбутньому можуть стати «зірками»		Не сприяють економічному зростанню, не приносять прибуток	
Наймен.	Прибуток, грн.	Наймен.	Прибуток, грн.	Наймен.	Прибуток, грн.	Наймен.	Прибуток, грн.
Перші страви	236433,93	Гарнири	54395,64	Алкогольні напої	-23099,8	«Овочеві блюда»	-2833,55
Піцца	121735,15	Картопляні страви	87779,80	Холодні м'ясні страви	-18322	«Холодні закуски»	-11098,59
Суші	99239,49	Гарячі м'ясні страви	57312,64			Морозиво	-425,63
Напої	87653,82	«кекси»	54011,64			Десерти	-8147,63
						Домашня випічка	-544,50
Всього	545062,4	Всього	253499,7	Всього	-41422	Всього	-23050

Як бачимо, Ресторан «МАФІЯ» чітко розмежує типи продукції, та має прибутки від:

«Зірки»: 545 062,4 грн.

«Доїнні корови»: 253 499,7 грн.

«Собаки»: -41 422 грн.

«Знаки питання»: -23050 грн.

Побудуємо гістограму по видам продукції Ресторан «МАФІЯ», розподіленої на основі матриці БКГ (рис.2.1.):

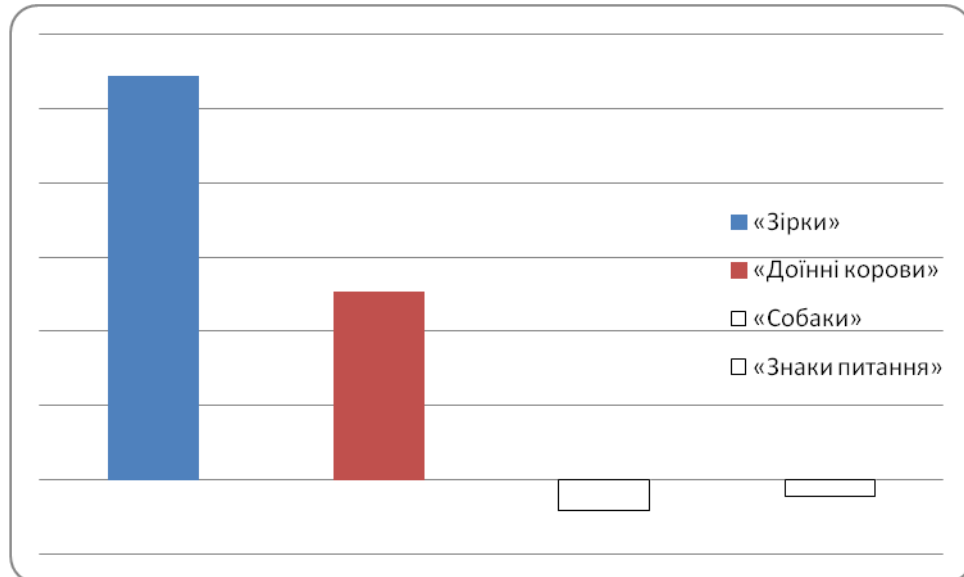


Рис.2.1. Величина прибутку Ресторану «МАФІЯ» в 2019 р. по категоріям товарів, розподіленими на основі матриці БКГ

Таким чином, діаграма чітко показує, що може бути зменшена кількість продукції, яка відноситься до «знаків питань». Це дозволить підвищити прибуток максимально на вартість цього річного збитку від продажу «Знаків питань». Такий хід в свою чергу підвищить виручку від реалізації.

Підґрунтям дослідження будь-яких процесів виступає SWOT-аналіз як метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та розподілі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

Для проведення SWOT-аналізу Ресторану «МАФІЯ», перш за все, необхідно окреслити фактори впливу. Окрім факторів, які висвітлено в попередньому розділі доцільно узагальнити фактори галузі, в якій функціонує підприємство.

Сучасний стан галузі, до якої відноситься діяльність Ресторану

«МАФІЯ» характеризується наступними факторами:

- 1) відсутністю істотної державної підтримки вітчизняних виробників;
- 2) велика конкуренція;
- 3) недостатнє фінансування програм допомоги підприємцям з метою покращення якості продукції та зменшення собівартості;
- 4) незначні обсяги виробництва продукції;
- 5) майже повна відсутність орієнтації на зовнішній ринок;
- 6) значна кількість імпорту в галузі.

Для обґрунтування значимості й рівня впливу окремих факторів або їхніх груп, необхідно всі фактори, які вивчаються, віднести до позитивно або негативно діючих. При цьому зовнішні й внутрішні фактори необхідно аналізувати в їхньому взаємозв'язку й залежності. Для цього й використовується SWOT - аналіз. Підприємство Ресторан «МАФІЯ» надає великого значення аналізу своїх сильних і слабких сторін для оцінки реальних можливостей у конкурентній боротьбі й розробці мір і засобів, за рахунок яких підприємство могло б підвищити конкурентноздатність і забезпечити власний успіх.

Проведений SWOT-аналіз досліджуваного підприємства Ресторан «МАФІЯ» доцільно представити у вигляді таблиці (табл.2.8.).

Таким чином, SWOT-аналіз дозволив виявити наступні загрози та слабкі сторони підприємства:

- а) висока конкуренція в галузі;
- б) відсутність гідної реклами продукції підприємства;
- в) проблеми з каналами збуту.

Підприємству необхідна розробка маркетингової товарної стратегії, підґрунтям якої повинно стати завоювання ринку та підтримання якості продукції.

Таблиця 2.8

SWOT - аналіз продукції Ресторану «МАФІЯ»

Зовнішнє середовище	Можливості: вихід на нові ринки за допомогою участі в міжнародних спеціалізованих ярмарках і виставках	Загрози: висока конкуренція в галузі.
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони: а)значний виробничий потенціал підприємства; б)унікальність продукції й висока її наукоємність; в)постійне розширення меню	«Сильні сторони- можливості» Розробка стратегії підтримки якості й репутації	«Сильні сторони - загрози» Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності за допомогою стабілізації досягнутої якості. Використання набутої репутації у випадках недовіри партнерів до країни в цілому.
Слабкі сторони: а)відсутність гідної реклами продукції підприємства; б)проблеми з каналами збуту	«Слабкі сторони - можливості» Розробка стратегії інновації для завоювання нових ринків. Реклама продукції на закордонних виставках.	«Слабкі сторони - загрози» Розробка інновацій, продумані рекламні кампанії, участь у міжнародних виставках дозволить перебороти сильну конкурентну боротьбу в даній галузі.

Сильні сторони Ресторану «МАФІЯ»:

- 1) широко відома торгова марка підприємства і яка зараз є основним чинником успішного просування продукції;
- 2) наявність широкого асортименту продукції;
- 3) не дивлячись на проблеми оновлення і плинності кадрів, вдається поетапно проводити модернізацію та оновлення технологій;
- 4) на підприємство з моменту його заснування формувався практично замкнутий цикл виробництва. Це дозволяє в умовах поки що не сформованого ринку окремих напрямів послуг, понизити залежність від зовнішніх негативних змін;
- 5) освоєні сучасні системи автоматизованого виробництва.

Слабкі сторони Ресторану «МАФІЯ»:

- 1) відсутність в асортименті особливо затребуваних продуктів, наявність яких вже зараз дозволила б боротися за вихід на нові ринки і збільшення частки підприємства на «старих» і «нових» ринках;

2) негативні тенденції останнім часом, а особливо політична невизначеність останніх років, викликає появу у потенційних замовників додаткових фінансових вимог: акредитивна форма оплати, банківська гарантія, оплата за фактом постачання, в т.ч. з відстроченням платежу. Підприємство не володіє достатніми оборотними коштами і ін. активами для повного забезпечення вимог, що виставляються. Це у свою чергу приводить до додаткових складнощів при конкурентній боротьбі.

Можливості Ресторану «МАФІЯ»:

1) поліпшення якості продукції в зв'язці із споживчим попитом, що росте, дозволить, як збільшити обсяг збуту продукції, так і збільшити частку ринку підприємства;

2) зниження частки якісного, вживаного устаткування на вторинному ринку дозволить збільшити об'єм збут продукції:

3) зменшення термінів виготовлення продукції дозволить отримати сильну конкурентну перевагу і збільшити частку ринку підприємства;

4) поліпшення якості продукції, що випускається, що, навіть при певному відставанні від сучасних зарубіжних аналогів, при нижчій ціні деяких товарів дозволить мати рівнозначні конкурентні позиції із зарубіжними аналогами.

Загрози Ресторану «МАФІЯ»:

1) можливий альянс ряду відомих на ринку виробників з китайськими виробниками устаткування, що дозволить зробити собівартість продукції меншою;

2) спроби виходу зарубіжних фірм на національний ринок і збільшення імпорту продукції;

3) відсутність остаточно сформованих і відпрацьованих в умовах промислового виробництва технічних рішень.

2.2. Оцінка системи управління персоналом підприємств ресторанної сфери

Оцінка результатів роботи працівників ресторанної сфери є найважливішим інструментом управління в будь-якій сучасній організації, оскільки кожен менеджер хоче знати, наскільки ефективні їх працівники, а також як підвищити цю ефективність.

Оцінка працівників дозволяє виявити та розкрити потенціал кожного працівника, а також спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей бізнесу.

Підприємства існують для досягнення своїх цілей. Рівень реалізації цих цілей показує, наскільки ефективно організація використовує наявні ресурси. Контроль здійснюється на основі зворотного зв'язку, що включає той чи інший спосіб вимірювання та порівняння.

В управлінні людськими ресурсами концепція досягається шляхом оцінки персоналу, тобто встановлення декількох стандартів відповідності кадровим стандартам.

Оцінка системи управління персоналом з метою здійснення діяльності організації присутня на всіх рівнях роботи в ресторанному бізнесі.

На початковому рівні предметом оцінки системи, як правило, є якість претендентів на роботу, процес - робоча етика, а на вихідному етапі - результати роботи. Метою оцінки працівника є отримання оцінки мети їх роботи, яка веде до знань та досвіду, трудової етики, доповнення результату ключових працівників та організації в цілому. Це означає, що метою оцінки не повинна бути людина в цілому, а її якості, активи та дії щодо виконаної роботи та наслідків.

Оцінка системи ефективності управління людськими ресурсами є концепцією:

- конкретне завдання відповідає досягненню мети;

– постійний розвиток політики співробітників, спрямованої на вдосконалення управління діяльністю.

Слід зазначити, що зворотний зв'язок дуже важливий у переліку показників для оцінки ефективності управління персоналом, оскільки зворотний зв'язок є надзвичайно важливим при обміні інформацією про роботу персоналу та управління.

Система навчання та розвитку підприємства складається із залучення працівників до різних програм та проектів, семінарів та вебінарів, нестандартних доручень та численних змін напрямку. Адже саме молоді люди своїм талантом та наполегливістю, на думку керівника компанії, вносять нові ідеї у розвиток бізнесу. «МАФІЯ» створила всі необхідні умови для працевлаштування молоді.

Вплив на діяльність персоналу у ресторані «МАФІЯ» здійснюється за допомогою таких методів управління: економічні, адміністративні та соціально-психологічні, які відрізняються способами і результативністю впливу на підлеглих.

Проаналізуємо в таблиці 2.9. методи управління які застосовуються в ресторані «МАФІЯ».

Таблиця 2.9.

Група методів	Види методів використання	% використання
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність і стягнення	10
	Посадові інструкції	8
	Статут і організаційна структура	6
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	11
Економічні	Система заробітної плати	30
	Система преміювання	5
	Матеріальна допомога	3
	Матеріальні пільги і привілеї	2
Соціально-психологічні	Переконання	6
	Хвала і осуд	10
	Примус, спонукання	9

Серед адміністративних методів в ресторані «МАФІЯ» використовуються дисциплінарна відповідальність і стягнення, посадові інструкції, статут і організаційна структура, накази, розпорядження, вказівки, інструкції. Економічні методи представлені системою заробітною плати, системою преміювання, матеріальною допомогою, матеріальними пільгами. Серед соціально-психологічних методів на поліграфічному підприємстві використовуються переконання, похвала, осуд, примус та спонукання.

У процесі управління персоналом на підприємстві ресторану «МАФІЯ» використовуються такі основні види документів: постанови, накази, розпорядження, вказівки, статuti, положення, інструкції, рішення, акти, приписи, протоколи, листи, доповіді, зведення, плани. З метою раціональної організації потоків документованої інформації їх необхідно регламентувати, вказуючи при цьому конкретного одержувача, відправника та номенклатуру документів.

Таким чином, система управління персоналом в ресторані «МАФІЯ» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. У зв'язку з цим, доцільно буде дослідити динаміку оплати праці в порівнянні з встановленими мінімумами та рівнем заробітної плати ресторанного бізнесу сфери торгівлі (табл.2.10.)

У процесі управління персоналом ресторан «МАФІЯ» приділяє особливу увагу процесу найму, який включає процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою визначення його придатності для виконання обов'язків на конкретній посаді та відібрати найбільш відповідних кандидатів, враховуючи відповідність його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здібностей, характеру діяльності, інтересам ресторану. Однак слід зазначити, що "МАФІЯ" застосовує спрощену процедуру відбору через неможливість відшкодувати значні кошти на основні заходи пошуку та відбору.

Таблиця 2.10.

Динаміка оплати праці в ресторанному бізнесі в порівнянні з мінімумами 2017-2020рр.

Показники	Роки				Відхилення (2020-2017)	
	2017	2018	2019	2020	+/-	%
	Мінімальна ЗП, грн.	3200,00	3723,00	4173,00	4723,00	+1523,00
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн.	1544,00	1700,00	1853,00	2027,00	+483	+31,28
Середня місячна ЗП для ресторану «МАФІЯ», грн.	4986,74	5243,02	5772,73	6358,43	+1371,69	+27,51

Підготовка менеджерів та спеціалістів виконується як безперервний процес протягом усієї їх роботи.

У цьому контексті рекомендується вивчати рівень мотивації персоналу як міру мотивації персоналу працювати задля досягнення особистих цілей та цілей компанії.

При оцінці системи поведінки персоналу ресторану слід встановити поведінкові критерії.

Очевидно, що успіх ресторану забезпечують клієнти. Клієнти - це ключова група, для якої, зрештою, є ресторани. Цілі впровадження організації включають розробку системи впливу на працівників за допомогою управління поведінкою персоналу. Слід зазначити, що персонал може мати усі необхідні знання про послугу чи товар, навички та вміння, але якщо це не призводить до знання потреб конкретного замовника, то ймовірність побудови необхідного зв'язку з ним зменшується. Тому орієнтація клієнтського персоналу забезпечується мотивацією, сукупністю різних якостей та характеристик поведінки персоналу.

У даний час ринок послуг ресторанного господарства постійно поширюється та видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Як сфера підприємницької діяльності, ресторанне господарство виконує соціальну (задоволення потреб споживачів) та економічну (підприємницька діяльність в обслуговуванні споживачів) функції. Економічні функції сфери ресторанного господарства розглядаються як єдиний комплексний механізм виробництва й обігу продукції, що забезпечує ресторанному бізнесу певні переваги порівняно з іншими галузями народного господарства. Перш за все, це перспективна галузь для інвестування капіталу, що гарантує достатньо швидку оборотність вкладених коштів[1].

Смаки, уподобання та платоспроможність споживачів безпосередньо диктують зміни щодо різноманітних концепцій організації ресторанного бізнесу на локальному ринку, що забезпечує, з одного боку, підтримку одне одному, а з іншого – створює конкурентне середовище, яке сприяє підвищенню рівня якості, залученню більшої кількості споживачів і, як результат – збільшенню прибутку [2].

На даний момент заклади ресторанного господарства є чисто комерційними (ресторани, піцерії, суші-бари, шашличні, «фаст-фуди» та ін.), але разом з тим розвивається і громадське харчування: їдальні при виробничих підприємствах, у ВНЗ, школах, які набирають все більших обертів.

2018 рік став для ресторанного ринку роком підйому – у столиці вперше з початку кризи відкрилося більше ресторанів, ніж закрилося. А такого буму нових концептуальних ресторанів, як у 2017-2018 роках, ще не було і вже, напевно, не буде.

Те, що бізнес зуміє вибратися з кризової ями, у яку потрапив у депресивному 2014 році, стало зрозуміло вже в першій половині 2016-го. Наприкінці 2017 року в ресторани повернулися постійні клієнти, а їхня

відвідуваність зросла на 30% рік до року, компенсуючи падіння в 2014-му.

За даними компанії “Ресторанний консалтинг”, у 2017 році обсяг ресторанного ринку Києва (міста, який є лідером ресторанного бізнесу) зріс на 20%, до 5,6 млрд грн. Таким чином, за підсумками 2019 року весь український ресторанний ринок може досягти обсягу в 35 млрд грн.

Станом на початок 2019 року, за даними “Ресторанного консалтингу”, в Україні (без урахування окупованого Криму та зони АТО) нараховувалося близько 15 тис. закладів харчування, що на 5,6 тис. менше, ніж на початку 2018-го. З них близько 1,5 тис. ресторанів закрилися, не витримавши кризи, а ще трохи більше 4 тис. залишилися в окупованому Криму та зоні АТО. Найпотужніша хвиля закриттів накрила лідера ресторанної галузі – Київ. У 2014 році з ринку столиці пішло 119 закладів, у 2015-му – ще 85. І це тільки “чисті” втрати, які не змогло компенсувати відкриття нових закладів.

У 2018 році темпи скорочення ринку істотно зменшилися: якщо в 2016-му в столиці відкрилося 40 нових ресторанів, а в 2017-му – 68, то за 9 місяців 2018 року вже 100. До кінця поточного року в Києві відкриється ще десяток закладів, і їхня кількість досягне 1600.

В Одесі та Львові (містах, які входять до трійки лідерів ресторанного ринку) ситуацію багато в чому врятували туристи. Влітку 2017 року кількість відпочивальників в Одесі та області збільшилася вдвічі, до 5 млн осіб, тому і ресторанів у місті біля моря більше відкривалося, ніж закривалося: 50 відкриттів проти 40 закриттів (за даними “Ресторанного консалтингу” за 2017 рік). У Львові, де кількість туристів у 2017 році зросла на 20%, драйверами відкриття нових ресторанів стали також низький поріг входу на ринок і міграція капіталу з Донбасу. У Харкові, Дніпрі, Запоріжжі, де не було великого припливу туристів, ринок зараз перебуває на рівні Києва зразка 2017 року: закрилися

слабкі гравці й ті, хто платив високу орендну ставку, а нові заклади відкриваються в низькому і середньому цінових сегментах.

Найболючіше криза вдарила по нижньому і верхньому цінових сегментах. Кількість недорогих ресторанів (середній чек від 50 до 200 грн) у столиці скоротилася на 30%.

Девальвація ускладнила життя ресторанів, які розвиваються за франшизою, що вимагає від них дотримання міжнародних стандартів, зокрема, використання імпортованих продуктів.

Криза зачепила і преміум-сегмент (середній чек 800-1500 грн). Річ у тім, що на початку кризи відвідуваність елітних ресторанів впала на 50%, оскільки багато їхніх постійних клієнтів разом із сім'ями покинули країну. Коли попит повернувся, ним змогли скористатися нові гравці в преміум-сегменті, що відкрилися в 2018 році, зокрема: китайський ресторан ВАО – спільний проект шеф-кухаря Ектора Хіменеса-Браво і Тараса й Оксани Середюк (співвласники мережі MAFIA і Casta), японський ресторан Sumosan в готелі “Прем’єр Палас” (Київ).

Як показали два останні роки, найуспішнішим виявився середньоціновий сегмент (середній чек 200-500 грн). У найважчому 2014 році відвідуваність таких закладів скоротилася на 20-30%, але вже до весни 2017 року українці почали відходити від девальваційного шоку і повернулися в ресторани, хоча ціни там і вирости на 40-45%.

При цьому утримати маржу на докризовому рівні рестораторам не вдалося: вона впала на 30-40%. “Націнка (те, з чого і живе ресторан) у 2019 році становила 150-200% на страви порівняно з 250-300% до кризи, і 270-300% на бар порівняно з докризовими 350-400%”.

Дані статистичних щорічників Державної служби статистики України за 2019 рік дають змогу прослідкувати динаміку змін загальної кількості закладів і їх товарооборот [5]. Нами був проведений аналіз структури сучасного ринку ресторанних послуг та отримана динаміка розвитку галузі. Так, дані таблиці 2.11 свідчать, що незважаючи на

зменшення загальної кількості закладів ресторанного господарства у 2019 році, роздрібний товарооборот у розрахунку на один об'єкт навпаки трохи збільшився, що спричинено постійною нестабільністю курсів валют та інфляцією.

Таблиця 2.11

Заклади ресторанного господарства України (на кінець 2019 р.)

Показники	Усього			У містах та селищах міського типу			У сільській місцевості		
	2018	2019	2019 у % до 2018	2018	2019	2019 у % до 2018	2018	2019	2019 у % до 2018
Кількість об'єктів ресторанного господарства	21619	20578	95,2	14582	14024	96,2	7037	6554	93,1
Кількість посадкових місць, тис.	1521,1	1471,9	96,8	1155,7	1125,5	97,4	365,4	346,4	94,8
Кількість посадкових місць у розрахунку на один об'єкт	70	72	X	79	80	x	52	53	x
Роздрібний товарооборот у розрахунку на один об'єкт, тис. грн.	559,5	597,4	106,8	766,6	809,4	105,6	130,4	143,7	110,2
Забезпеченість місцями у розрахунку на 10 тис. осіб	334	324	X	368	359	x	258	246	x

Згідно з даними таблиці 2.12, найбільшу частку в структурі закладів становлять кафе та закуочні (зокрема «фаст-фуди»), зорієнтовані більше на середній цільовий сегмент споживачів. У той же час, загальна кількість ресторанів у порівнянні з 2017 роком зросла, проте їх частка і сьогодні залишається найменшою, так як у період економічної нестабільності, постійних змін курсів валют, ресторани, зорієнтовані в основному на діловий сегмент, сьогодні можуть відвідувати лише 2-3 % населення країни.

Таблиця 2.12

Кількість закладів ресторанного господарства України
за період 2018-2019 рр.

Заклади ресторанного господарства	Кількість об'єктів, одиниць			У них посадкових місць,од.			Товарооборот на один об'єкт, тис. грн	
	2018	2019	2019 у % до 2018	2018	2019	2019 у % до 2018	2018	2019
Ресторани	1453	1472	101,3	169492	170293	100,5	1640,6	1718,2
Кафе, закусочні та буфети	8108	7434	91,7	378540	343623	90,8	746,5	810,1
Бари	2266	2146	94,7	102724	99810	97,2	352,4	380,2
Їдальні	9665	9441	97,7	866150	855120	98,7	258,5	279,1

Статистичні дані про діяльність закладів ресторанного господарства Миклаївські області представлені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Кількість закладів ресторанного господарства в Миклаївській області
за період 2018-2019 рр.

Показники	Кількість об'єктів, одиниць			У них посадкових місць,одиниць			Товарооборот на один об'єкт, тис. грн.	
	2018	2019	2019 у % до 2018	2018	2019	2019 у % до 2018	2018	2019
Ресторани	89	93	104,5	9280	11361	122,4	1357,0	1316,3
Кафе, закусочні та буфети	341	300	88,0	17439	15370	88,1	1112,4	1292,2
Бари	253	208	82,2	12677	10814	85,3	237,3	274,0
Їдальні	102	99	97,1	9265	9501	102,5	361,7	532,7

Так, за винятком ресторанів, яких стало на 4 од. більше за 2018-2019 роки, на Миклаївщині спостерігається негативна тенденція щодо зменшення кількості практично всіх закладів ресторанного господарства. Причинами цього виступають економічна та політична нестабільність, що стримує відкриття нових закладів, а також цінова політика підприємств,

яка не здатна задовольняти споживачів. До того ж високі орендні ставки для закладів саме ресторанного типу змушують підприємців або реорганізувати свою діяльність, або ж зовсім ліквідувати підприємства.

Діаграма на рис. 2.2 показує, що найбільшу частку в загальній структурі всіх закладів ресторанного господарства Миклаївській області займають саме кафе та закусочні, розраховані на цільову аудиторію з середнім і нижче середнього прибутком. Зокрема це всім відома мережа швидкого харчування «Макдоналдз», популярні суші-бари, піцерії, кав'ярні, кондитерські тощо.



Рис. 2.2. Структура закладів ресторанного господарства Миклаївської області у 2019 році

Аналіз сучасного стану ринку послуг харчування дозволяє стверджувати, що існуюча нині політична ситуація та криза в країні, безумовно, негативно впливає на мале підприємництво. Але незважаючи на постійне коливання курсу гривні та зменшення купівельної спроможності українців, ресторанний бізнес, як і раніше розвивається [3].

Згідно з результатами аналізу статистичних даних про стан розвитку ринку послуг ресторанного господарства України, з метою подальшого ефективного розвитку галузі пропонується:

- поширення закладів середнього класу як найбільш популярних на сьогодні;
- розвиток закладів, які пропонують одну національну кухню. Таке зауваження ґрунтується на тому, що такі заклади на сьогодні є вкрай популярними та дозволяють відвідувачам осунутись в атмосферу окремої

країни або регіону.

Потужність закладу ресторанного господарства ми визначаємо на основі аналізу кількості споживачів, що мешкають в радіусі 1 км від місця забудови.

Дослідження проводили, використовуючи статистичні дані.

Результати представлені в табл.2.14 та табл.2.15.

Таблиця 2.14

Сегментація споживачів даного мікрорайону за соціальним станом

Сегмент ринку населення	Кількість населення	
	Осіб	%
Студенти	761	21,08
Школярі	77	2,13
Безробітні (тимчасово безробітні)	98	2,71
Робітники	1451	40,19
Службовці	512	14,18
Підприємці	711	19,70
Всього	3610	100,00

Отже, серед споживачів ресторану в даному мікрорайоні (табл. 2.14) значну частку складають робітники, підприємці, службовці та студенти.

Для визначення середнього віку потенційних споживачів закладу ресторанного господарства, що розглядається здійснюємо аналіз сегменту споживачів послуг ресторанного господарства в даному мікрорайоні. Результати наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Сегментація споживачів за віком

Сегмент ринку населення	%
Молодь до 18 років	16
Молодь від 18 до 22 років	4
Населення від 22 до 30 років	14
Населення після 30 років	66

Графічно дані табл. 2.15 представлені на рис. 2.3.

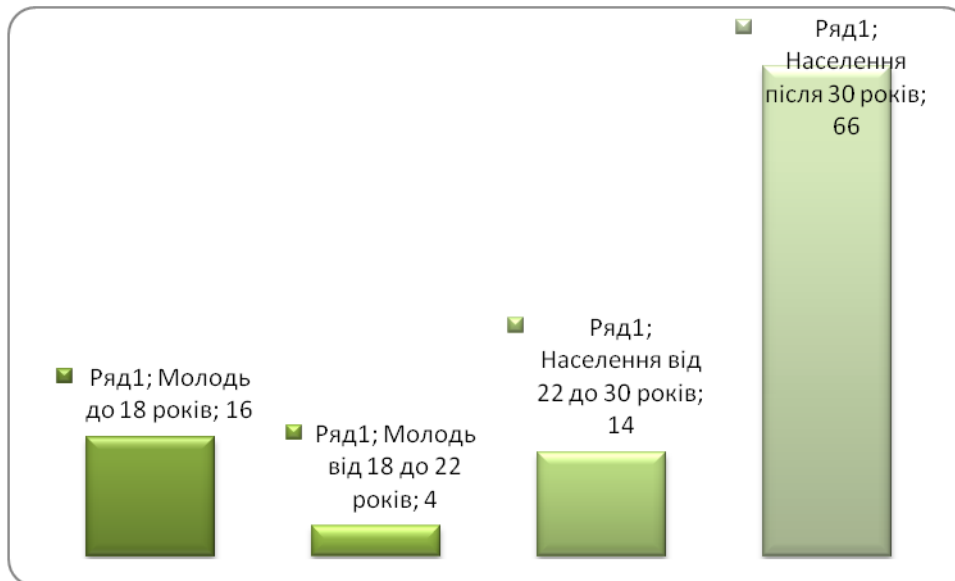


Рис. 2.3. – Сегментація населення досліджуваного мікрорайону за віком, %

Таким чином, ми маємо змогу побачити, що найбільший сегмент потенційних споживачів Миколаєва становить населення з віком за 30 років – 66%, також майже п'яту частину споживачів становить населення віком до 18 років.

Система управління персоналом в сфері торгівлі ресторанного бізнесу є важливою частиною системи управління в цілому, а значить - важливим елементом, що впливає на ефективність роботи всього підприємства.

Основні принципи кадрової політики підприємства:

- залучення до роботи талановитої молоді
- випускників вузів, з яких виховуються майбутні лідери
- менеджери середньої та вищої ланки управління.

Кадрова політика будь-якого ресторану повинна бути орієнтована на системний підхід, який базується на довгостроковому розвитку служби працівників. В результаті цього переходу до ринкових відносин якість та конкурентні переваги змінили вимоги до управління персоналом, підвищивши важливість їх творчого підходу до роботи та високого професіоналізму.

Практично у всіх співробітників ресторану «МАФІЯ» великий досвід роботи. Стиль управління персоналом можна охарактеризувати як демократичний. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі сприятливий.

Прийом співробітників до ресторану здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або зв'язку із закінченням строку трудового договору. З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу.

З метою визначення на емоційному рівні сформованих відносин у колективі, було вирішено провести діагностику соціально-психологічного клімату трудового колективу ресторану «МАФІЯ».

У дослідженні взяли участь 10 чол. - адміністрація і обслуговуючий персонал. Вік респондентів від 25 до 45 років.

Для загальної оцінки деяких основних проявів соціально-психологічного клімату колективу була використана карта-схема Л.Н. Лутошкіна. У даній карті-схемі в лівій стороні листа описані ті якості колективу, які характеризують сприятливий клімат, в правій - якості колективу з явно несприятливим кліматом (Додаток Б).

Всього методика складається з 14 абсолютно позитивних і, відповідно, з 14 абсолютно негативних тверджень.

Ступінь вираженості тих чи інших якостей визначалася за допомогою семибальною шкали, вміщеній в центрі листа (від +3 до -3).

Використовуючи дану схему, спочатку випробовуваним було запропоновано прочитати пропозицію зліва, потім справа і після цього знаком «+» відзначити в середній частині листа ту оцінку, яка найбільш відповідає істині.

Значення балів:

- +3 - Властивість, вказане зліва, проявляється в даному колективі завжди;
- +2 - Властивість проявляється в більшості випадків;
- +1 - Властивість проявляється досить часто;

- 0 - Ні це, ні протилежне (вказане праворуч) властивості не проявляються досить ясно, чи те й інше проявляються в однаковій мірі;
- 1 -Досить часто проявляється протилежне властивість (вказане праворуч);
- 2 - властивість проявляється в більшості випадків;
- 3 - властивість проявляється завжди.

Щоб уявити загальну картину клімату колективу, підсумовували всі позитивні і негативні бали. Отриманий результат послужив умовної характеристикою соціально-психологічного клімату більшій чи меншій мірі сприятливості.

Для обчислення результатів даної діагностики обстежуваний персонал, а саме 10 осіб, був прийнятий за 100%, по причому кожного розглянутого твердженням, було вираховано процентне співвідношення позитивних/негативних відповідей до загальної кількості опитуваних. Всі позитивні і негативні відповіді опитаних підсумовували, нейтральні відповіді брали за «0».

Таким чином, на основі отриманих даних, можна зробити висновок про те, що клімат в досліджуваній готелі вельми сприятливий.

Отримані результати можна представити графічно (Рис. 2.4).

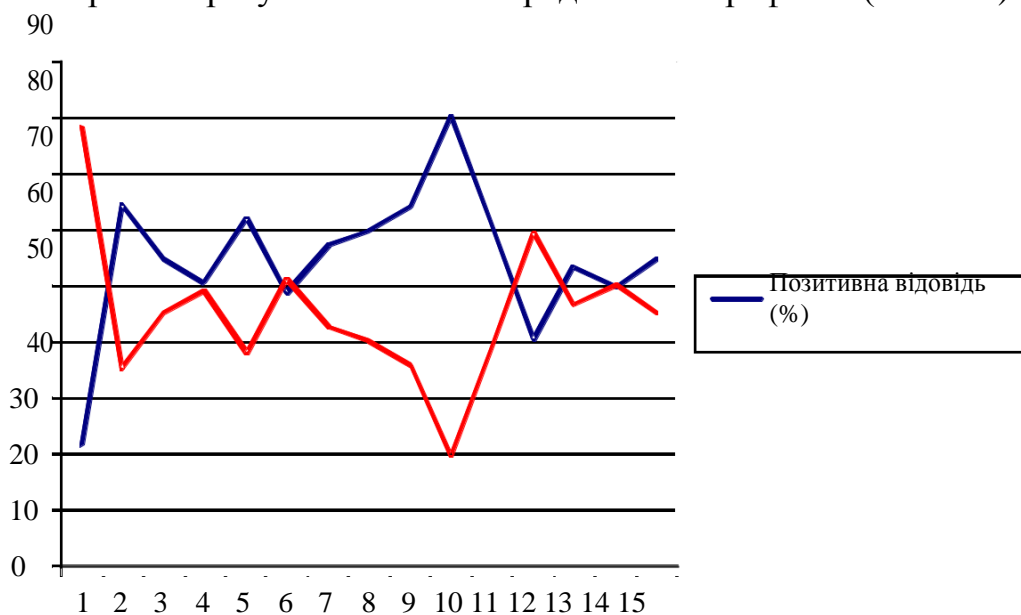


Рис. 2.4. Соціально-психологічний клімат колективу ресторану

«МАФІЯ» в Миколаєві

Кількість позитивних емоційних чинників всередині трудового колективу в значній мірі переважає над негативними. Різниця між ними становить приблизно 10%, що є досить вагомим аргументом, враховуючи, що вибірка опитаних склала 10 осіб, тобто 55% опитаних, вважає психологічну обстановку в колективі сприятливою.

2.3. Аналіз якості продукції та послуг, що надаються в ресторані МАФІА

Контроль якості в ресторані «МАФІЯ» має три рівні: вхідний, поточний та вихідний. На етапі вхідного контролю здійснюється перевірка якості сировини та інших ресурсів. Вимоги до якості харчових продуктів, що переробляються підприємством, регламентуються Законом України “Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини” від 23.12.97 року №77/197-ВР.

Будь-які харчові продукти та матеріали, що використовуються у ході виробничого процесу, мають документи про підтвердження якості та безпеки. Такими документами є: сертифікати відповідності (якості), державний реєстр або заключення державної санітарно-гігієнічної експертизи, ветеринарний дозвіл для харчових продуктів та продовольчої сировини тваринного походження, карантинний дозвіл для продукції рослинного походження [31].

Використання імпортової сировини можливе лише при наявності гігієнічного заключення Державної санітарно-гігієнічної експертизи на імпортовану продукцію або посилання на нього в супроводжуючих документах про якість.

Якщо у ході перевірки виникають сумніви в доброякісності продукції, зразки проб направляються до санітарно-харчової лабораторії, з якою передбачається укласти договір про проведення лабораторного аналізу.

На даному етапі функції по контролю якості сировини покладаються на комірника. На шляху руху сировини зі складу до виробництва, контроль за якістю перекладатиметься на завідуючого виробництвом. Він здійснюватиме контроль якості сировини, що надходить на виробництво, з вимогою дотримання санітарних та технологічних вимог щодо приготування страв та виробів, а також якості та термінів реалізації готової продукції. Тобто, на завиробництвом покладатимуться функції по веденню загального контролю якості виробничого процесу [24].

Контроль за дотриманням правил виконання технологічних операцій, їх послідовністю та режимами теплової обробки, оформленням та відпуском страв покладатиметься на бригадира цеху.

Поточний контроль здійснюватиметься шляхом органолептичної оцінки, перевірки відповідності сировинного набору технологічним карткам, дотримання технологічних режимів та виходу продукції за масою.

Вихідний контроль здійснюватиме брокеражна комісія у складі: менеджера, завідуючого виробництвом. Брокеражна комісія має здійснювати періодичний контроль якості готової продукції протягом всього робочого дня. Комісія керується Збірниками рецептур, технологічними картками, технологічними інструкціями та іншими нормативними документами.

Контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм буде здійснювати інженер-технолог ресторанного господарства.

Слід також не забувати про контроль збоку держави. Дотримання законодавства в торгівлі ускладнюється постійними удосконаленнями законодавця щодо допуску до здійснення торгівлі та відповідним регулюванням торгівлі у сфері ресторанного господарства Податковим кодексом України (ПКУ). Так, в Україні допускається здійснювати роздрібну та оптову торгівлю (у тому числі в ресторанному господарстві)

за готівку, інші готівкові платіжні засоби і з використанням платіжних карток (пп. 14.1.246 ПКУ). Окремі види торговельної діяльності потребують сплати відповідного збору за здійснення торговельної діяльності та діяльності з надання платних послуг, проте згідно з пп. 267.1.2 ПКУ підприємства, установи та організації, які провадять діяльність в торговельно-виробничій сфері (ресторанне господарство), не є платниками цього збору.

В цехах створені кліматичні умови за рахунок витяжної системи в кожному виробничому приміщенні встановлені рукомийники та бачок для сміття. Обладнання в приміщенні встановлено таким чином, щоб створити найкращі умови для роботи кухарів і забезпечити принцип потоковості при переміщенні харчових продуктів і напівфабрикатів відповідно до послідовності технологічного процесу [18].

Прибирання території проводиться кожного дня. У приміщеннях щодня проводиться вологе прибирання: миття підлоги, видалення пилу, протирання меблів, підвіконь, дезінфікування раковин і унітазів, протирання клоччям, змоченим у розчині кальцинованої соди. Один раз на місяць підприємство закриватиметься на санітарний день із генеральним прибиранням, дезінсекцією і дератизацією приміщень.

На підприємстві створено оптимальний мікроклімат для працівників, щоб не було переохолодження чи перегрівання організму, яке негативно впливає на стан та працездатність людини. Проводиться нагляд за тим, щоб не було активного руху повітря, який сприяє застуді. Виробничі приміщення обладнані системами вентиляції, особливо в мийних відділеннях, над плитами, у місцях можливого утворення пилу.

В залі встановимо кондиціонери для підтримання оптимального мікроклімату в приміщенні.

Велика увага у ресторані «МАФІЯ» приділяється сфері торгівлі сервісу обслуговування. Ресторан «МАФІЯ» робить основну ставку на

якість обслуговування для досягнення своїх головних цілей та підтримання іміджу.

Організація обслуговування споживачів починається з вибору та характеристики видів, методів та форм обслуговування. Структура процесу обслуговування складається з двох стадій – реалізації готової продукції і організації споживання. Організація процесу надання послуг наведена в додатку А.

Задоволення попиту споживачів є першоосновою ресторану «МАФІЯ», адже, відповідно до концепції, його робота орієнтована на обраний контингент відвідувачів.

Процес обслуговування складається з наступних операцій: зустрічі та розміщення споживачів; прийому замовлення; одержання і подачі страв, напоїв; розрахунку та прибирання столу. При вході до зали гостей зустрічає вільний від роботи офіціант, вітатиметься, з'ясувавши де вони бажають сидіти, проводить відвідувачів до столика і допомагає їм сісти. Відвідувачам пропонуватимуться тільки сервіровані столи, а постійним гостям улюблений стіл.

Розсадивши гостей, офіціант подає їм меню, пропонує фірмові страви та напої. Якщо гість нерішучий у виборі страв та напоїв, надаються потрібні рекомендації, попереджається, скільки часу потрібно для приготування. Замовлення приймаються по порядку від кожного гостя, в рахунках їх умовно нумерують, щоб полегшити собі орієнтацію при подаванні страв. Спочатку записуються назви страв, а потім їх кількість, причому в тій послідовності, в якій вони подаватимуться. Це допомагає швидше орієнтуватися під час пробивання чеків і прискорює виконання замовлення. Замовлення комплектується з таким розрахунком, щоб дати можливість відвідувачам, що сидять за одним столом, розпочати їжу одночасно. Періодично офіціант підходить до відвідувачів аби прибрати порожній посуд та переконатись, що вони не бажають щось дозамовити. По завершенні перебування споживачі попереджають

офіціанта про розрахунок і останній надаватиме чек та розраховує гостей. Прибирання столика офіціант здійснює коли відвідувачі залишать його.

Висновки до розділу 2

З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу.

Недоліком в управлінні персоналом можна вважати недостатній рівень стимулювання і мотивування.

Кадрова політика ресторанні «МАФІЯ» повинна бути орієнтована на системний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінським працівникам, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.

У другому розділі магістерської роботи проведено аналіз системи управління персоналом ресторану комплексу «МАФІЯ».

Практично у всіх співробітників ресторану «МАФІЯ» великий досвід роботи. Стиль управління персоналом можна охарактеризувати як демократичний.

Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі сприятливий.

Прийом співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або в зв'язку зі закінченням строку трудового договору.

Кадрова політика ресторану «МАФІЯ» повинна бути орієнтована на системний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до управління працівниками,

підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

3.1. Проблемні питання щодо управління персоналу сфери обслуговування та напрями їх усунення

Велика увага в ресторані приділятиметься сервісу обслуговування. Організація обслуговування споживачів починається з вибору та характеристики видів, методів та форм обслуговування. Структура процесу обслуговування складається з двох стадій – реалізації готової продукції і організації споживання. Структурний процес реалізація готової продукції та організації споживання відображено в Додатку А.

Задоволення попиту споживачів є першоосновою сфери торгівлі, зокрема ресторанного бізнесу, адже, відповідно до концепції, його роботу орієнтуємо на обраний контингент відвідувачів. Тому проектування виробничого процесу починають із розробки фірмового сервісу.

Процес обслуговування складатиметься з наступних операцій: зустрічі та розміщення споживачів; прийому замовлення; одержання і подачі страв, напоїв; розрахунку та прибирання столу. При вході до зали гостей має зустрічатиме адміністратор або вільний від роботи офіціант, вітається, з'ясувавши де вони бажають сидіти, проводить відвідувачів до столика і допомагає їм сісти. Відвідувачам пропонуються тільки сервіровані столи, а постійним гостям улюблений стіл. Розсадивши гостей, офіціант подасть їм меню, запропонує фірмові страви та напої. Якщо гість нерішучий у виборі страв та напоїв, необхідно дати потрібні рекомендації, попередити, скільки часу потрібно для приготування. Замовлення приймаються по порядку від кожного гостя, в рахунках їх умовно нумерують, щоб полегшити собі орієнтацію при подаванні страв. Спочатку записують назви страв, а потім їх кількість, причому в тій послідовності, в якій вони подаватимуться. Це допоможе швидше орієнтуватися під час

пробивання чеків і прискорює виконання замовлення.

Якщо приготування страви затримується і це пов'язано з технологією, офіціант попереджає про це гостя і пропонує йому закуску або іншу, вже готову, страву. Закінчивши прийом замовлення перевіряє, чи сервірування відповідне. Якщо ні, доставляє необхідні предмети або прибирає зайві.

Замовлення повинно комплектуватися з таким розрахунком, щоб дати можливість відвідувачам, що сидять за одним столом, розпочати їжу одночасно. Періодично офіціант має підходити до відвідувачів аби прибрати порожній посуд та переконатись, що вони не бажають щось дозамовити. По завершенні споживачі попереджають офіціанта про розрахунок і останній надає чек та розраховує гостей. Прибирання столика офіціант здійснює коли відвідувачі залишать його.

Для закладу на 50 місць кількість офіціантів у зміну складає 5 чоловік, при двозмінній роботі персоналу загальна кількість обслуговуючого персоналу становить 15чол. на зміну (всього 30чол.) (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Якісний та кількісний склад обслуговуючого персоналу

Посада	Кількість, осіб
Гардеробник	1
Прибиральник туалетів	1
Адміністратор залу	1
Офіціант	5
Бармен	2
Робітники кухні	3
Прибиральник	1
Касир	1

Отже, з даної таблиці видно який персонал здійснює обслуговування у ресторані протягом зміни.

Контроль якості в ресторані має три рівні: вхідний, поточний та вихідний.

На етапі вхідного контролю передбачається перевірка якості сировини та інших ресурсів. Вимоги до якості харчових продуктів, що переробляються підприємством, регламентуються Законом України “Про якість та безпечність харчових продуктів та продовольчої сировини” від 23.12.97 року №77/197-ВР.

Будь-які харчові продукти та матеріали, що використовуються у ході виробничого процесу, мають документи про підтвердження якості та безпечності.

Використання імпоротної сировини можливе лише при наявності гігієнічного заключення Державної санітарно-гігієнічної експертизи на імпортовану продукцію або посилення на нього в супроводжуваних документах про якість.

Якщо у ході перевірки виникатимуть сумніви в доброякісності продукції, зразки проб направлятимуться до санітарно-харчової лабораторії, з якою передбачається укласти договір про проведення лабораторного аналізу.

На даному етапі функції по контролю якості сировини покладатимуться на комірника.

На шляху руху сировини зі складу до виробництва, контроль за якістю перекладатиметься на су-шефа. Він здійснюватиме контроль якості сировини, що надходить на виробництво, з вимогою дотримання санітарних та технологічних вимог щодо приготування страв та виробів, а також якості та термінів реалізації готової продукції. Тобто, на завиробництвом покладатимуться функції по веденню загального контролю якості виробничого процесу.

Контроль за дотриманням правил виконання технологічних операцій, їх послідовністю та режимами теплової обробки, оформленням та відпуском страв покладатиметься на шеф-кухаря.

Вихідний контроль здійснюють офіціанти та бармени протягом всього робочого дня.

Всі процеси в закладі повинен контролювати адміністратор методом нагляду, та вміти вирішувати усі ситуації які можуть виникнути. Для цього мало кваліфікації та навчання, тут буде дуже доречним великий досвід роботи в сфері торгівлі, зокрема в ресторанному бізнесі.

3.2. Удосконалення системи управління персоналом підприємств ресторанної сфери

Як показали дослідження, проведені в попередніх розділах даної роботи, діяльність ресторану «МАФІЯ» відповідає всім існуючим вимогам в контексті надання ресторанних послуг. Проте, на думку автора, удосконалити якість послуг можна завдяки впровадженню наступних заходів:

1) удосконалення системи управління персоналом закладу з метою своєчасної діагностики персоналу та його впливу на якість послуг;

2) коригування загальної концепції закладу з частковою переорієнтацією його на здорове харчування шляхом запровадження виробництва безглютенової випічки.

Одним з найбільш поширених методів, ефективність якого є аргументованою в умовах сьогодення є методика оцінки системи управління персоналом «360 градусів».

Перш ніж перейти до розгляду практичних аспектів застосування даного методу на ресторан «МАФІЯ», доцільно узагальнити сутнісні ознаки застосування даного методу.

Так, метод «360 градусів» називається так саме тому, що дозволяє оцінити співробітника з усіх боків, «по колу». В загальному алгоритм застосування даного методу можна представити наступним чином [11]:

- сам співробітник, який ставить собі оцінки за заданими критеріями;
- безпосередній керівник;
- колеги або інші керівники;

- підлеглі (якщо є);
- в деяких випадках - клієнти, які спілкуються з оцінюваним.

Характеристика питань опитувальника за методом 360 градусів наведена в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Характеристика питань опитувальника за методом 360 градусів [28]

Група питань	Характеристика
Питання-затвердження	Велике значення має правильне формулювання запитань-тверджень (анкета може складатися і з закритих питань, хоча саме твердження досить часто представляють собою більш універсальну і зручну форму). Вони повинні охоплювати основні компетенції, які планується оцінити. Чим потрібніше для компанії якість, тим більше питань про нього слід включити в анкету. Дуже важливо, щоб вони були зрозумілі і в них не вживалися складні або неоднозначні терміни.
Питання-перевертні	Дехто схильний вибирати для оцінки колеги переважно однакові відповіді. Найчастіше це не середній варіант оцінки («проявляється приблизно в половині випадків»), а стабільний вибір відповідей типу «проявляється завжди» або «проявляється в більшості випадків». Вибравши такий підхід, співробітник не дуже вдумується в питання і відповідає формально. Уникнути цього допоможе включення в анкету питань, кращий варіант відповіді на які - «Не проявляє ніколи». Варто попередити співробітників про наявність таких «перевертнів», і це підвищить ймовірність коректних відповідей.
Питання-дублі	Ці питання дозволяють проаналізувати оцінки на предмет об'єктивності і достовірності і виключити ті, які не відповідають цим критеріям. Суть в тому, що два або три питання мають різні формулювання, але за змістом абсолютно ідентичні (важливо, щоб вони розташовувалися не поруч). Приклад такого дубля: «Вміє керувати конфліктами з позиції співробітництва»; «У конфлікті зазвичай не прагне перетягти ситуацію в бік своїх інтересів».
Близькі питання	Не будучи повними дублями, вони припускають розрив у відповідях не більше ніж на 1 бал, в іншому випадку результат оцінюється як нізкодостоверний.

Варто враховувати, що оцінка системи управління персоналу за методом «360 градусів» в будь-якому випадку суб'єктивна, тому не слід розглядати її як інструмент прийняття адміністративних рішень - заохочень, покарань, просувань і ін. Крім того, якщо співробітники дізнаються про такі наслідки оцінки, то відповіді будуть або завищеними через небажання «підставляти» колег, або заниженими з тим, щоб звести рахунки. У більшості іноземних компаній, звідки і прийшла дана практика, опитувальник «360 градусів» служить інструментом саморозвитку працівника або (рідше) предметом спільного з його керівником аналізу [28].

За підсумками оцінки необхідно виявити зони:

А - завищеної самооцінки у порівнянні з оцінкою оточуючих;

Б - занижену самооцінку в порівнянні з оцінкою оточуючих;

В - високої і низької оцінки;

Г - відмінностей в оцінці одних і тих же компетенцій у оцінюють різних рівнів.

У випадках А і Б слід з'ясувати у колег і керівників причину розбіжностей. Ймовірний висновок - людина не може побачити себе з боку.

Ситуація В дає найбільш повне уявлення про сильні та слабкі сторони працівника. Великий плюс в даному випадку - те, що людина може побачити себе з боку, зрозуміти, як на нього реагують оточуючі.

Розділ Г дуже важливий для аналізу як самим оцінюваним, так і його керівником. Варто чітко визначити причину розбіжностей і скоригувати свою поведінку в ході спілкування на тих рівнях, до яких відносяться співробітники, що дали низькі оцінки. Керівнику, якщо його думка істотно відрізняється від оцінок, виставлених рівними за посадою або підлеглими, потрібно уважніше ставитися до поведінки співробітника: зосередитися на перевагах (якщо оцінка начальника була нижче, ніж у інших) або навчитися виявляти соціально бажану поведінку (якщо оцінка

вище) [28].

Застосування методу 360 градусів доцільно застосувати в практичній діяльності ресторану «МАФІЯ» з метою об'єктивної самостійної оцінки персоналу, що безперечно виступає підґрунтям підвищення ефективності системи управління на досліджуваному підприємстві.

Крім того з огляду на зазначене можна запропонувати удосконалену методу оцінки системи управління якістю послуг в ресторані «МАФІЯ» та зобразити її (додаток В)

Змістовне наповнення доданих до системи управління персоналом елементів узагальнено на рисунку 3.1

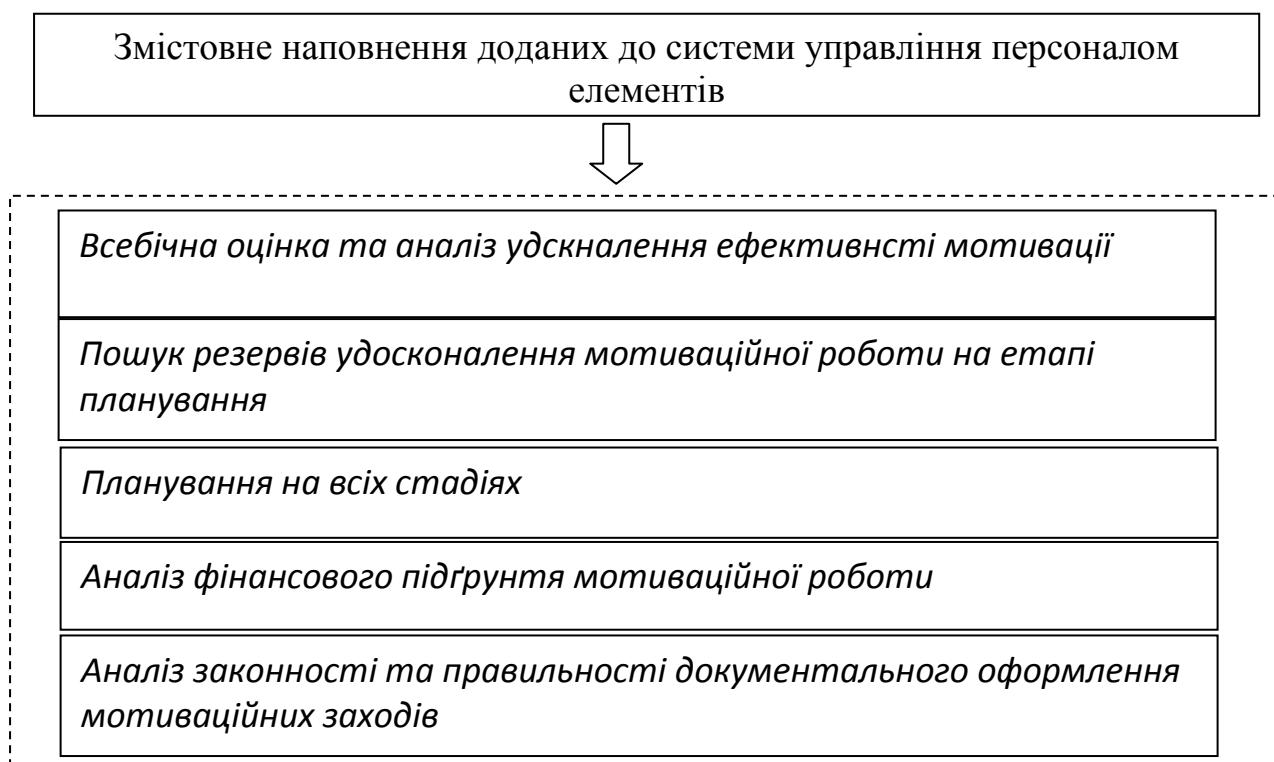


Рис.3.1. Змістовне наповнення доданих до системи управління персоналом елементів

Підсумвуючи вищесказане, необхідно ввести в штат відділу додаткову штатну одиницю – спеціаліста з мотивації. Така потреба зумовлена тим, що саме цей напрям є безперечно переважним в структурі діяльності підприємства.

Удосконалення ефективності представляє собою комплексне

відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва й робочої сили за певний проміжок часу. Головною ознакою ефективності може служити необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства сфери торгівлі з найменшими витратами. В остаточному підсумку змістовне тлумачення ефективності як економічної категорії визначається об'єктивно чинним законом економії робочого часу, що є утворюючою субстанцією багатства й мірою витрат, необхідних для його накопичення.

Відповідні види удосконалення ефективності системи управління персоналом виділяються переважно по розмаїтості одержуваних результатів господарської діяльності підприємства [31].

Отже, в найбільш загальному вигляді економічна ефективність є кількісним співвідношенням двох величин – результатів господарської діяльності і витрат. Суть проблеми підвищення ефективності полягає в збільшенні економічних результатів на кожен одиницю витрат в процесі використання наявних ресурсів [54].

Наявність різних концепцій сутності ефективності зумовлено різними теоретичними позиціями її аналізу, виділенням якогось одного аспекту із рішення загальної проблеми. Дедалі більше науковців вважають, що приріст прибутку відображає результат реалізації та послуг, а у якості витрат, зумовивши цей приріст, доцільно застосовувати вартість використаних ресурсів, які визначають виробничий потенціал [15]. Таким чином на ефективність діяльності підприємства впливають фінансовий стан, а також певні організаційні, управлінські, технологічні та інші переваги.

Визначення ефективності господарської діяльності має важливе як наукове, так і практичне значення. За її допомогою можна не тільки оцінити ефективність роботи підприємства, проаналізувати сумарний ефект різних її структурних підрозділів та напрямків діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на

перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів: засобів виробництва, робочої сили, інформації і т. п.

Формування системи управління персоналом щодо показників ефективності господарської діяльності підприємства має:

- створювати передумови для виявлення резервів росту ефективності;
- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- виконувати критеріальну функцію [40].

В даному випадку пропонується обчислити ефективність пропозиції, яка полягає в введенні в штат досліджуваного підприємства постійно діючого працівника, відповідального за ефективність мотиваційних заходів.

Виходячи з того, що прибутковість підприємства не дозволяє утримувати цілу одиницю для виконання додатково запропонованих функцій з управління персоналом в частині мотивації, доцільно провести наступні управлінські коригування:

З огляду на те, що деякі повноваження працівників відділу управління персоналом перетинаються із діяльністю юриста, а функції з аналізу та планування, як показало вивчення діючої системи, зовсім не здійснювались доцільно звільнити з посади 1 з 3 працівників відділу.

Отже, заробітна плата першого працівника 6000 грн., другого – 6000 грн., третього -10000 грн.

Розраховуємо ефект від скорочення однієї посадової одиниці:

$$6000 * 12 = 72000 \text{ грн.}$$

Дана сума відображає заробітну плату працівника за рік.

До того ж, як обґрунтовувалось вище, керівника відділу вивільнено від деяких повноважень в сфері управління персоналом, отже, одного з

двох працівників доцільно підвищити до керівника відділу.

Згідно отриманих розрахунків фінансовий результат мотиваційної складової, що полягає в прирості обсягів виробництва за умов підвищення мотивації - 370 тис.грн.

Таким чином чистий ефект від пропозиції по удосконаленню організації відділу управління персоналом складає:

$$370000 - ((10000+6000+6000)*12) = 106000 \text{ грн.}$$

Завдяки впровадженню планування та аналізу мотиваційних заходів прогнозне значення доходу - 440000 грн., при цьому витрати складатимуть:

$$440000 - (10000+6000)*12 = 248000 \text{ грн.}$$

Отже економія складає 192000 грн., що може бути визначено в якості ефекту від наданих пропозицій.

Таким чином, ефективність від пропозицій щодо удосконалення організації відділу управління персоналом шляхом впровадження мотиваційної складової на підприємстві - стовідсоткова.

Отже, як показав розрахунок, пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом безперечно мають сенс, що підтверджено відповідними розрахунками.

3.3. Підвищення ефективності управління персоналом щодо запропонованої моделі в ресторанному бізнесі

Сучасний стан економіки і технологій вимагає безперервного зростання кваліфікації працівників, в окремих випадках своєчасної ротації і відповідного професійного розвитку. Глибоке старіння виробничого персоналу диктує необхідність постійної роботи по залученню молоді на підприємства.

Сьогодні вищий менеджмент підприємств повинен визнати, що без системної роботи з кадрами (виховання причетності до системи, повагу до інституту господарської влади) все більш явно буде відчуватися

відторгнення найманих працівників від цілей підприємства, звідси протестні явища в формі крадіжок, прихованих страйків, шкідництва.

З цих позицій бачиться доцільним здійснювати формування корпоративної культури підприємства на основі системного підходу до роботи з персоналом, що включає в себе:

- комплексну багатofакторну оцінку наявного персоналу підприємства (професійну, кваліфікаційну, освітню, трудовий внесок і внесок у фінансові досягнення підприємства, особистісний професійний, в тому числі творчий потенціал і т.п.);

- проектування кар'єри, розстановку кадрів, формування резерву;

- постановку виробничих і творчих завдань, відстеження результатів;

- формування та впровадження мотиваційних, стимулюючих систем, безперервне їх розвиток;

- створення умов для розвитку персоналу (ротація, додаткове навчання, стажування, тренінги, перенавчання, підвищення кваліфікації, система безперервного багаторівневого професійної освіти і т.п.);

- моніторинг ефективності розстановки, внесення коректив, оцінка ефективності вкладу, атестація, зміни в проекті розвитку кар'єри;

- система залучення молоді на підприємства і вирощування висококваліфікованих фахівців;

- рекрутинг на основі професійного відбору;

- організація вибування кадрів.

Виходячи з вищевикладеного, можна визначити основні цілі і завдання запропонованої програми, умовна назва якої «Ефективне управління» - підвищення ефективності управління персоналом сфери торгівлі в ресторанному бізнесі.

Завдання програми:

1. Визначити основні методи підвищення ефективності управління персоналом сфери торгівлі в ресторанному бізнесі;

2. Розробити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення якості управління, враховуючи матеріальні витрати досліджуваного підприємства на реалізацію запропонованих заходів;

3. Ознайомити керівництво з розробленою програмою, запропонувати рекомендації по впровадженню даного комплексу заходів.

Програма «ефективне управління» (табл.3.3) являє собою комплекс рекомендацій, спрямованих на формування навичок грамотного управління людським ресурсом - рушійною силою в підвищенні ефективності управління персоналом в ресторані «МАФІЯ».

Таблиця 3.3

Модель програми «Ефективне управління персоналом»

№ п/п	Основні аспекти	Проведені заходи
1	Ефективне планування і підбір персоналу	Створення професійних, кваліфікаційних і соціально - психологічних вимог до посади. Технології пошуку персоналу. Створення умов для сприятливої адаптації співробітників
2	Способи мотивації і стимулювання персоналу	Моральна мотивація. Монетарні і немонетарні стимулювання. Структура заробітної плати. Оптимізація системи заробітної плати. Пільги.
3	Надання можливості навчання та розвитку персоналу	Планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву
4	Створення сприятливого психологічного клімату в організації	Тренінг «Ділове спілкування» Попередження конфліктів всередині колективу
5	Формування корпоративної культури	Організація корпоративні заходів і свят

Далі детально розглянемо весь комплекс пропонованих рекомендацій, визначимо можливі матеріальні витрати, викладемо і інтерпретуємо зроблені висновки.

На першому етапі даної програми керівництву ресторану «МАФІЯ», пропонуються рекомендації, спрямовані на поліпшення планування і підбору кадрів.

Серед них визначено наступні:

1. Створення професійних, кваліфікаційних і соціально - психологічних вимог до посади.

До даних заходів можна віднести розробку посадових інструкцій або професіограму на кожну вакансію.

2. Удосконалення технологій пошуку персоналу.

Пошук персоналу пропонується вести з зовнішніх і внутрішніх джерел.

До засобів зовнішнього пошуку можна віднести: публікації оголошень в газетах і професійних журналах, звернення до агентств з працевлаштування, розміщення вакансій на сайтах в інтернеті.

Внутрішні джерела розглядаються як підвищення на посаді вже працюючих в ресторані працівників. Просування по службі своїх працівників обійдеться керівництву ресторану дешевше. Крім того, це підвищить зацікавленість співробітників, поліпшить моральний клімат і посилить прихильність працівників до підприємства. Відповідно до теорії очікувань щодо мотивації можна вважати, що якщо працівники вірять в існування залежності їх службового зростання від ступеня ефективності їх роботи, то вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці. Єдиним недоліком підходу до вирішення проблеми виключно за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може привести до застою.

3. Технології відбору.

Ресторан «МАФІЯ» в Миколаєві відноситься до типів підприємств з невеликим штатним складом. Тому, щоб програма відбору була дієвою,

слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності.

Рішення при відборі пропонується приймати згідно з запропонованим етапом. На кожному етапі відсіюється частина заявників або ж вони самі відмовляються від процедури. Природно, що запропоновані етапи для відбору розглядаються керівником (заступником), відповідно до характеру запропонованої вакансії.

1. Етап Попередня відбіркова бесіда. Робота на цьому ступені може бути організована різними способами. Бажано використовувати загальні правила бесіди, спрямовані на з'ясування, наприклад, освіти претендента, оцінку його зовнішнього вигляду і визначають особистих якостей.

2. Етап Заповнення бланка анкети та автобіографічної анкети. Бажано, щоб кількість пунктів анкети було мінімальним і містило інформацію, яка найбільше впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента.

Обов'язкова вимога до анкети - повинна складатися окремо для кожного типу роботи і організації.

3. Етап Бесіда за потенційним співробітником. Мета бесіди - розгляд претендента на предмет прийняття на роботу. На даному етапі відбувається обмін інформацією у формі запитань і відповідей. Керівнику рекомендується заздалегідь підготувати список питань.

4. Етап Тести по найму. Це один з найбільш сучасних методів, які полегшують прийняття рішення щодо відбору. Тест - засіб, який вимірює будь-який показник людини. Психологи і фахівці з персоналу розробляють ці тести на предмет оцінки наявності здібностей або складу розуму, необхідних для результативного виконання завдань на запропонованому місці. Серед найбільш поширених видів тестів, рекомендується використовувати особистісний опитувальник Кетелла, визначення рівня тривожності Тейлора, різні варіації тестів досягнень.

5. Етап Перевірка відгуків і рекомендацій. При подачі заяв про прийом на роботу кандидати можуть надати відгуки попередніх начальників і інші аналогічні документи. Керівництву рекомендується їх перевірити, можливо, здзвонитися з керівництвом з попереднього місця роботи для уточнення даних. Це може стати одним з найбільш об'єктивних типів інформації для передбачення майбутнього поведінки заявника на робочому місці.

6. Етап Надання довідки про стан здоров'я. Причини для проведення медичного обстеження наступні:

- у разі подачі працівниками скарг з приводу компенсацій необхідне знання фізичного стану заявника на момент найму;
- необхідно запобігти найму переносників заразних хвороб;
- необхідно визначити, чи може заявник фізично виконувати пропоновану роботу.

Створення умов, сприятливо впливають на адаптацію нових співробітників.

Адаптація нових співробітників у колективі - одна з важливих задач, яку необхідно вирішувати керівництву організації. Процес взаємного пристосування працівника і організації, що базується на прийнятті чи неприйнятті першим нових професійних та організаційних умов роботи, повинен бути пов'язаний як зі стратегічним плануванням в організації, так і з існуючими програмами мотивації співробітників, оцінки та розвитку персоналу і, звичайно ж, зі сформованою корпоративною культурою компанії. З метою створення сприятливих умов співробітникам для адаптації керівництву основних факторів, що впливають на цей процес. Знання цих факторів допоможе керівництву орієнтуватися в створенні сприятливої атмосфери.

Організаційна адаптація заснована на розумінні та прийнятті новим співробітником свого організаційного статусу, структури організації та існуючих механізмів управління. Необхідно зробити новому

співробітнику короткий екскурс в історію розвитку підприємства, розповісти про постійних клієнтів, дати ознайомитися з положенням про організаційну структуру ресторану. Видати на руки посадову інструкцію і / або професіограму. Професіограма – це документ, що містить основні професійні вимоги, на які має бути орієнтоване розвиток професійних якостей людини в ході оволодіння їм професією або заміщення посади. У професіограмі відбиваються професійні вимоги, сформульовані на основі аналізу професійної діяльності найбільш успішно працюючих фахівців.

Як правило, професіограма містить:

- а) модель співробітника (професійні, ділові, особисті якості);
- б) модель посади (функції, обов'язки, завдання, відповідальність і т.д.).

Соціально-психологічна адаптація - це прийняття нових норм взаємовідносин, поведінки в даній організації, пристосування до нового соціуму. Рекомендується познайомити нового співробітника і обговорити з ним місію підприємства, розповісти йому про традиції, які існують в ресторані, познайомити його з колегами, з якими він буде пов'язаний технологічно.

Професійна адаптація - це поступове доопрацювання професійних навичок і навичок співпраці до певного рівня, необхідного для виконання новим співробітником своїх функціональних обов'язків на технологічно необхідному рівні. Коло даних навичок повинен бути окреслений в посадовій інструкції, яку працівник отримує на руки. Рекомендується розробити і довести до його відома критерії успішності проходження випробувального терміну.

Для успішної організаційної та професійної адаптації керівництву ресторану «МАФІЯ» доцільно створити і розвивати інститут наставництва, щоб новий співробітник після виходу на роботу не був «кинутим». Наставником може виступити або сам керівник, або досвідчений співробітник ресторану, який позитивно зарекомендував себе.

На другому етапі програми «Ефективне управління» пропонується комплекс методів, які мотивують і стимулюють персонал ресторану.

Для керівництва ресторану «МАФІЯ» розроблені наступні види мотивації і стимулювання персоналу:

1. Моральна мотивація.

Потужна моральна мотивація особливо актуальна для досліджуваного підприємства, тому що йому необхідно зробити, свого роду, прорив на ринок послуг, а також підвищити свою конкурентоспроможність.

Серед засобів даного виду мотивації пропонується використовувати:

- прохання
- надихаючі бачення (по суті привабливі обіцянки)
- подяки
- грамоти
- «особисті прохання»
- позначки на дошці інформації

2. Монетарні і немонетарні стимулювання

Рекомендовані монетарні способи мотивація співробітників:

- Премії за результатами роботи.
- Індивідуальні премії. Такі премії можуть виплачуватися і фахівцям, звільнення яких небажане для підприємства (для ресторану «МАФІЯ» - це адміністратори, бухгалтер).

Немонетарні способи мотивації персоналу:

- Керівництву необхідно проявляти інтерес не тільки до роботи своїх співробітників, але і до них, як до особистостей. Повага, довіра, щире ставлення до підлеглих підсилює їхню мотивацію.
- Істотним чинником є визнання, вдячність керівництва за досягнуті результати роботи.

– Бажано проводити опитування щодо задоволеності співробітників роботою для отримання зворотного зв'язку щодо ефективності системи мотивації та пропозицій співробітників.

– Рекомендується мотивувати співробітників наданням корпоративного відпочинку, що означає виїзд персоналу на турбази або будинку відпочинку за рахунок організації.

– Мотивувати можна наданням вільного часу за добре виконану роботу.

– Мотивація зручним графіком роботи.

– Мотивування працівників підвищенням кваліфікації.

3. Оптимізація системи заробітної плати. Пільги.

Відомо, що вид і кількість винагород, запропонованих організацією, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя. Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу обстеження рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності і прибутковості організації.

Крім заробітної плати керівництву рекомендується надавати й інші виплати для стимулювання персоналу. Відзначимо найбільш бажані види пільг в сучасних українських організаціях:

- оплачені відпустки,
- оплата лікарняного,
- страхування здоров'я і життя,
- пенсійне забезпечення,
- субсидовані підприємством кафетерії,
- позички зі зниженою відсотковою ставкою на навчання в коледжах дітей співробітників, дитячі установи,
- надання оплачених юридичних послуг,
- програми фізичного оздоровлення,
- оплачені творчі відпустки після певної кількості років роботи.

Для керівництва ресторанного бізнесу з невисоким фінансуванням пропонується використання декількох видів пільг з вище перерахованих. Для того, щоб визначити найбільш бажані пільги для персоналу, рекомендується провести анкетування. Результати якого, відіб'ють бажання співробітників.

4. Структура заробітної плати.

Структура заробітної плати - кількісне співвідношення формуючих заробітну плату елементів. Оптимізація даної структури полягає в щомісячній виплаті наступних її елементів.

Тарифна частина - основний, обов'язковий елемент заробітної плати кожного працівника підприємства.

Надбавки і доплати до тарифу рекомендується систематично виплачувати за безперервний стаж роботи; за виконання більшого обсягу робіт; за суміщення посад, а також майстерність; за роботу в нічний час; за понаднормові роботи і ін.

Слід зазначити, що оплата за перевиконання норм (завдань) стимулює зростання продуктивності праці.

Преміальна частина заробітної плати пов'язана з рішеннями додаткових виробничих завдань, включає в себе різні види премій, які виплачуються як з фонду заробітної плати, так і з фонду матеріального заохочення.

На третьому етапі програми розглядається можливість підвищення кваліфікації співробітників. Тут визначено наступний захід:

Планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву.

Керівництву підприємства ресторану «МАФІЯ» рекомендується вести цілеспрямоване планування кар'єри своїх співробітників, орієнтоване на підготовку фахівців в області ресторанного бізнесу в сфері торгівлі. Бажано проводити постійне навчання, підготовку і

перепідготовку кадрів, орієнтовані на розвиток управлінських та організаційних навичок.

Вести цілеспрямований відбір і занесення в базу даних можливих кандидатів необхідних ресторану, таким чином створювати кадровий резерв.

Використовувати метод горизонтального просування по службі, коли співробітник після необхідного обов'язкового навчання займає нову посаду в іншому відділі, також метод прогностичного навчання: навчання спеціальностям, необхідність в яких може виникнути в доступному для огляду майбутньому.

Четвертий етап програми присвячений соціально - психологічного клімату в трудовому колективі на підприємстві сфери торгівлі, зокрема ресторану «МАФІЯ» в Миколаєві.

Виходячи з того, що при дослідженні клімату в даній організації, його рівень був визначений як сприятливий, то в програмі «Ефективне управління» розроблений комплекс заходів, спрямований на поліпшення міжособистісного взаємодії і профілактику конфліктів. Зокрема, було запропоновано проведення соціально-психологічного тренінгу «Ділове спілкування». Головна мета тренінгу: підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в колективі.

Слід приділити увагу питанню попередження міжособистісних конфліктів серед персоналу.

Конфлікти на підприємстві - це відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії між людьми при вирішенні питань виробничого та особистого порядку.

У трудових колективах конфлікти неминучі, оскільки в процесі спільної трудової діяльності беруть участь люди різні за рівнем професійної підготовки, за соціальним станом, життєвим досвідом, темпераментом.

Для запобігання конфліктним ситуаціям, керівництву ресторану «МАФІЯ», рекомендується проводити роботу з персоналом (періодичність залежить від зайнятості, як керівництва, так і співробітників підприємства). Для запобігання конфліктам і керівникам, і співробітникам підприємства потрібно пам'ятати наступне:

- Необхідно навчитися визначати передконфліктну стадію і «повернутися» з предконфліктної ситуації до нормальної взаємодії, а не продовжувати посилювати конфлікт, який розпочинається.

- Потрібно вміти розуміти партнера по взаємодії і не йти на конфлікт, якщо немає впевненості в тому, що партнером його мотиви правильно зрозумілі.

- Проявляти терпимість до інакомислення.

- Необхідно дбати про зниження своєї щодо стійкої тривожності і агресивності.

- Навчитися керувати своїми поточними психічним станом, уникати передконфліктних ситуацій при перевтомі або перезбудження.

- У спілкуванні з колегами потрібно бути внутрішньо готовим до вирішення виникаючих проблем шляхом співробітництва, компромісу, уникнення або поступки. В ході спілкування з партнером бажано хоча б зрідка посміхатися.

Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.

В організації корпоративної культури, можна виділити основні складові, реалізація яких буде в достатній мірі стимулювати співробітників ресторану «МАФІЯ».

В першу чергу, керівництву закладу рекомендується створити документ з основним переліком корпоративних правил роботи в організації, який буде видаватися співробітнику в перший день приходу на роботу. У такому документі може бути докладний опис всіх можливих

ситуацій, з якими може зіткнутися працівник, а також історія організації, місія, опис взаємин з клієнтами, а також всередині організації і т.д.

Крім створення самих правил і вимогливості керівництва, необхідно сформулювати умови для їх виконання, а також механізм перевірки - працюють правила, або ж є, насправді, звичайною декларацією вимог і побажань керівників компанії до персоналу. У зв'язку з тим, що в досліджуваному підприємстві можливість кар'єрного росту співробітників вельми обмежена через відсутність вільних штатних одиниць, а також невисокою чисельності персоналу, то проблему відсутності кар'єрного зростання можна вирішити, приділяючи більше уваги мотивації співробітників і залучення всіх співробітників до управління. Це спонукає управлінських працівників шукати нові форми управління, розвивати потенційні можливості, ефективно трудитися, творчо ставитися до трудового процесу. Вимога творчого ставлення керівництва до управління зумовить підвищення їх самостійності і відповідальності за виконувану роботу, активну участь їх у прийнятті управлінських рішень та безпосередню зацікавленість в результатах колективної праці.

Зміцнення організаційної культури має проводитися через загальнофірмові заходи, спрямовані на виховання у співробітників почуття спільності, приналежності до організації, лояльності і надійності в роботі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи запропоновано підвищення ефективності управління персоналом за допомогою комплексної програми для керівників ресторану «МАФІЯ».

Розроблена програма «Ефективне управління» орієнтована на підвищення ефективності управління персоналом в ресторані «МАФІЯ». Програма представляє собою комплекс рекомендацій, спрямованих на формування навичок грамотного управління людським ресурсом -

рушійною силою будь-якої компанії. Програма складається з п'яти основних аспектів і пропонує до них заходів.

На першому етапі даної програми керівництву ресторану «МАФІЯ», пропонуються рекомендації, спрямовані на поліпшення планування і підбору кадрів.

На другому етапі програми «Ефективне управління» пропонується комплекс методів, які мотивують і стимулюють персонал ресторану.

На третьому етапі програми розглядається можливість підвищення кваліфікації співробітників.

Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

В магістерській роботі автором розглянуто сучасний стан та інноваційні процеси ресторанного бізнесу України як сфери торгівлі. Проаналізовано стан ресторанного бізнесу України за 2017-2020рр. та управління персоналом на ньому.

Розглянуто основну проблематику та висунуто можливі методи вдосконалення управління в сфері торгівлі, а саме в ресторанному сегменті.

Системний підхід являє собою підхід до дослідження об'єкта як до системи. Системний підхід як загально методичний принцип використовується в різних галузях науки і діяльності людини.

Системний підхід присвячений вирішенню системних задач, в яких об'єкт досліджень представляється у вигляді систем. Системні завдання можуть бути двох типів: системного аналізу або системного синтезу. Завдання аналізу передбачає визначення властивостей системи за відомою її структурі, а завдання синтезу - визначення структури системи по її властивостям.

Системний підхід включає в себе наступні елементи: відбір, оцінка виконання, розвиток, винагороду і ін, які детально розглянуті в ході проведеного дослідження.

Значення системного підходу в управлінні полягає в тому, що менеджери можуть простіше погоджувати свою конкретну роботу з роботою організації в цілому, якщо вони розуміють систему і свою роль в ній. Це особливо важливо для генерального директора, тому що системний підхід стимулює його підтримувати необхідну рівновагу між потребами окремих підрозділів і цілями всієї організації. Він змушує його думати про потоки інформації, що проходять через всю систему, а також акцентує увагу на важливості комунікацій. Системний підхід допомагає встановити

причини прийняття неефективних рішень, він же надає засоби та технічні прийоми для поліпшення планування і контролю.

Представлене дослідження проводилося на прикладі ресторану «МАФІЯ». У стилі управління персоналом присутні демократичні риси. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі дуже сприятливий.

Недоліком в управлінні персоналом можна вважати невисокий рівень стимулювання і мотивування.

Після проведеного SWOT - аналізу були виявлені переваги і недоліки в роботі ресторану «МАФІЯ», наприклад, такі як, відсутність реклами та інформаційних технологій в діяльності ресторану.

Як рекомендації були запропоновані заходи, спрямовані на більш ефективне управління персоналом.

Також були розроблені рекомендації по монетарні і немонетарні мотивування співробітників ресторану «МАФІЯ».

Було запропоновано ряд заходів, спрямованих на створення умов для сприятливої адаптації нових співробітників.

Для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ресторану «МАФІЯ», був запропонований тренінг «Ділове спілкування».

Передбачається, що, застосувавши на практиці хоча б деякі із запропонованих заходів, підвищиться ефективність управління персоналом і, як наслідок, зросте працездатність персоналу, рівень конкурентоспроможності ресторану та прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Большаков А.С. Менеджмент : учеб. по. соб. / А.С. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 160 с.
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – 2.е изд., перераб. и доп. – М. : Книжный мир, 2005. – 860 с.
3. Вечканов Г.С. Краткая экономическая энциклопедия / Г.С. Вечканов, Г.Р. Веч. канова, В.Т. Пуляев. – СПб. : Петропо. лис, 1998. – 509 с
4. Горовий, Д. А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання [Текст] : монографія / Д. А. Горовий. – Х. : ХНАДУ, 2013. – 280 с.
5. Економічний енциклопедичний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://subject.com.ua/economic/slovnik/4142.html>.
6. Економічний словник - довідник / за ред. С.В. Мочерного. – К. : Феміна, 1995. – 368 с.
7. Казначевская Г.Б. Менеджмент : учеб. по. соб. для студ. вузов / Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова. – 3.е изд. – Ростов н/Д. : Феникс, 2007. – 378 с.
8. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. Кужда // Галицький економічний вісник.2013. . № 2. . С. 66.71. . Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j.pdf/gev_2013_2_12.pdf.
9. Менеджмент : навч. посіб. / за ред. С.І. Михайлова. – Вінниця : НОВА КНИ. ГА, 2006. – 416 с.
10. Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві // Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ» . . 2014. . № 2. . С. 119.126.
11. Турчіна С.Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств \ \ Східна Європа: економіка, бізнес та управління,

Випуск 3 (08) 2017, С.199.203

12. Причепя І. В. Проблеми конкурентоспроможного розвитку підприємництва в Україні за сучасних умов / Причепя І. В., Мещерякова Т. К. // Розвиток підприємництва в Україні : теорія, методологія та практика : колективна монографія / Під ред. д.е.н. професора Непочатенко. – Умань : Видавець “Сочінський М. М.”, 2017 – 244 с.

13. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

14. Концепція державної економічної програми розвитку малого і середнього підприємництва на період до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : lis.gov.ua/.../article/.../Proekt_Koncersii_do_2020_roku.doc.

15. Панченко В. 50 відтінків малого бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dda.dp.ua/2017/02/15/50_vidtinkiv_malogo_biznesu/.

16. Doing business.2017. Україна в рейтингу світового банку легкості ведення бізнесу. Економічний дискусійний клуб [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://edclub.com.ua/analitika/doing.business.2017.ukrayina.v.reytyngu.svitovogo_banku.legkosti.vedennya.biznesu.

17. Кавецький В. В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень : навчальний посібник / В. В. Кавецький, І. В. Причепя, Л. О. Нікіфорова – Вінниця : ВНТУ, 2015. – 136 с.

18. Архіпов, В.В. Організація ресторанного господарства / В.В. Архіпов. . К.: Інкос, 2007. – 280 с.

19. Белошاپка, М.И. Технология ресторанного обслуживания / М.И. Белошاپка. . М.: Академия, 2006. – 224 с.

20. Богушева, В.И. Организация обслуживания посетителей ресторанов и баров / В.И. Богушева. . Ростов: Феникс, 2002. . 402 с.

21. Ботов, М.И. Тепловое и механическое оборудование предприятий торговли и общественного питания: учебник для нач. проф. образования / М.И. Ботов, О.М. Голованов. – 2.е изд., испр. – М.:

Издательский центр «Академия», 2006. – 464 с.

22. Браун, Т. Хеппер, К. Настольная книга официанта / Т. Браун, К. Хеппер. . Ростов: Феникс, 2001. – 230 с.

23. Будинки і споруди. Будинки та споруди навчальних закладів: ДБН В.2.2.. 3.97. . [Введ. в дію 01.01.1998]. – К.: Держмістобуд України, 1997. – 101 с.

24. Вачевский, М.В. Маркетинг у сферах послуг. / М.В. Вачевский. . К.: Хвиля.прес, 2004. – 386 с.

25. Завадинська, О.Ю. Организация ресторанного господарства за кордоном: навч. посіб. / О.Ю. Завадинська, Т.Є. Литвиненко. . К.: КНТЕУ, 2003. . 89 с.

26. Заклади ресторанного господарства. Класифікація ДСТУ 4281.2004

27. Заклади ресторанного господарства. Класифікація: ДСТУ 4281.2004. . [Чинний від 2004.01.07]. – К.: Держспоживстандарт, 2004. – 18 с.

28. Збірник рецептур національних страв та кулінарних виробів: для підприємств громад. харчування всіх форм власності / О.В. Шалімов, Т.П. Дятченко, Л.О. Кравченко та ін. – Київ: А.С.К., 2007. – 848 с.

29. Мостова, Л.М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства: навч. посіб. / Л.М. Мостова, О.В. Новікова. – К.: Ліра.К, 2010. . 388с. 107

30. Наказ Мінекономіки та ПЕІ України від 03.01.2003 р. №2 «Рекомендовані норми технологічного оснащення закладів громадського харчування»

31. Никуленкова, Т.Т. Проектирование предприятий общественного питания / Т.Т. Никуленкова, Г.М. Ястина. – М.: Колосс, 2007. – 247 с.

32. Оборудование предприятий общественного питания: учебник для студ. высш. учеб. заведений: в 3ч. Ч. 1. Механическое оборудование / В.Д. Елхина, М.И. Ботов. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 416 с.

33. Оборудование предприятий общественного питания: учебник для

студ. высш. учеб. заведений: в 3ч. Ч. 2. Тепловое оборудование / В.П. Кирпичников, М.И. Ботов. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 496 с.

34. Оборудование предприятий общественного питания: учебник для студ. высш. учеб. заведений: в 3ч. Ч. 3. Торговое оборудование / Т.Л. Колупаева, Н.Н. Агафонов, Г.Н. Дзюба, А.Н. Стрельцов. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 304 с.

35. Основні вимоги до робочої документації: ДСТУБ А.2.4.4.99 (ГОСТ 21.101.97). . [Введ. в дію 06.04.1995]. – М.: Госстрой России, 1995. – 24 с.

36. П'ятницька, Н.О. Організація виробництва та обслуговування у підприємствах ресторанного господарства. / Н.О. П'ятницька. – К.: КНТЕУ, 2005. – 563 с.

37. Підприємства харчування (Заклади ресторанного господарства)ДБН В.2.2..25:2009

38. Послуги громадського харчування ДСТУ 30523.97

39. Предприятия общественного питания. Нормы проектирования: СНиП П.Л.8.71. – [Введ в дію 01.01.1972]. – М: Изд.во литературы по строительству, 1972. – 35 с.

40. Проектування закладів ресторанного господарства: навч. посіб. / за ред. А.А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2008. – 307 с.

41. Ресторанный сервис. Основы международной практики обслуживания для профессионалов и начинающих / Л. Зигель, С. Зигель, Р. Летер та ін. . М.: Центр полиграф, 2003. . 210 с.

42. Санітарні правила для підприємств громадського харчування: СанПіН 42.123.5777.91. . [Чинний від 2006.01.23]. – М.: Минздрав СССР, 1991. – 37 с.

43. Санітарні правила і норми для підприємств громадського харчування СанПіН 42.123.5777.91

44. Сборник рецептур блюд и кулинарных изделий: для предприятий

общественного питания / А.И. Здобнов, В.А. Цыганенко, М.И. Пересичный. – К.: А.С.К., 2004. – 656 с.

45. Уильям, К.Л. Организация обслуживания на предприятиях массового питания / К.Л. Уильям. . М.: Сирин, 2002. . 115 с.

46. Устаткування закладів ресторанного господарства: навч. посіб. / І.О. Конвісер, Г.А. Бублик, Т.Б. Паригіна, Ю.М. Григор'єв. – К: КНТЕУ, 2005. – 566 с.

47. Всеобщее управление качеством: учебник для вузов. под ред. О. П. Глудкина. М.: Радио и связь, 2011, 25 с.

48. Лавлок К..Маркетинг услуг.,М.:СПб,:Вильямс,2014,217с.

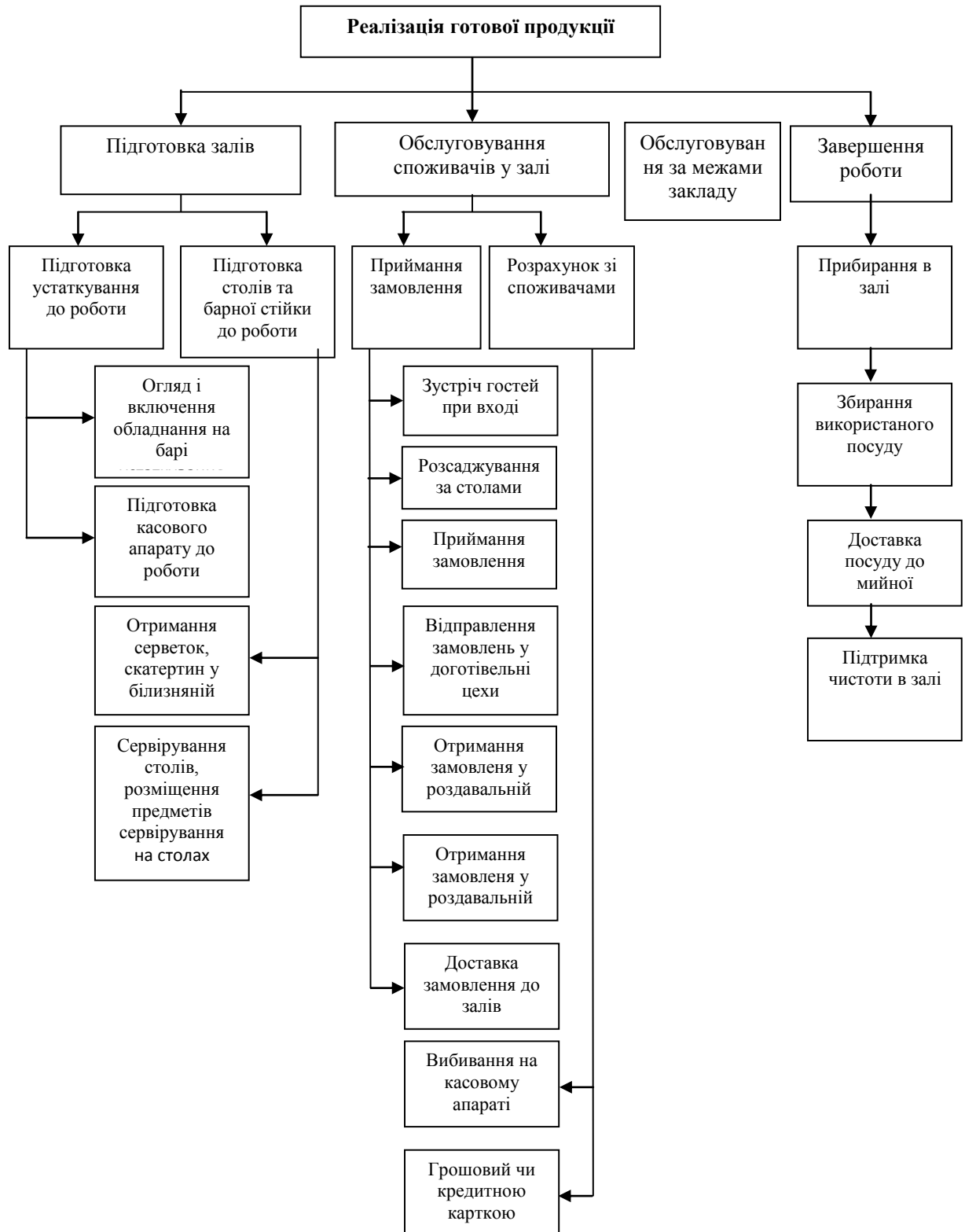
49. Пащук О.В.Маркетинг послуг:стратегічний підхід:Навч.посіб.-К.:ВД "Професіонал, 2016.447с.

50. Теорія і практика маркетингу в Україні: Монографія. А.Ф. Павленко, А.В.Вовчак,В.Я.Кардаш,В.П.Пилипчик та ін:За наук.ред.д.ра екон.наук, проф.,акад.АПН України А.Ф.Павленка.К.:КНЕУ,2016.473с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організація процесу надання послуг в ресторані «МАФІЯ»



Карта-схема А.Н. Лутошкина

Властивості соціально-психологічного клімату

Свойства психологического климата А	Оценка							Свойства психологического климата В
	3	2	1	0	-1	-2	-3	
1. Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение								1. Преобладает подавленное настроение, пессимистический тон
2. Преобладает доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии								2. Преобладает конфликтность, агрессивность, антипатия
3. В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание								3. Группировки конфликтуют между собой
4. Членам коллектива нравится быть вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время								4. Члены коллектива проявляют безразличия к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива								5. Успехи или неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злорадство
6. Преобладают одобрения и поддержка, упреки и критика высказывается с добрыми пожеланиями								6. Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов

7. Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга								7. В коллективе каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарища
8. В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное единение по принципу «один за всех, все за одного»								8. В трудных случаях коллектив «раскисает», появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения
9. Достижения или неудачи коллектива переживают со всеми как свои собственные								9. Достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей
10. Коллектив участлив и доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоиться								10. Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним нередко проявляется враждебность
11. Коллектив активен, полон энергии								11. Коллектив пассивен и инертен
12. Коллектив быстро откликается, если нужно сделать полезное дело								12. Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о себе
13. В коллективе существует справедливое отношение ко всем членам, здесь поддерживают слабых, выступают в их защиту								13. Коллектив подразделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», здесь презрительно относятся к слабым
14. У членов коллектива преобладает чувства гордости за свой коллектив, если отмечает руководитель								14. К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно высмеивают

Запропонована система управління якістю в ресторані «МАФІЯ»

