

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ  
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»**

(за матеріалами «Фізична особа-підприємець Драчук Оксана Володимирівна,  
ресторан «Asado», м. Вінниця»)

Здобувача вищої освіти  
4 курсу, групи ГРС-41д,  
спеціальності  
241 «Готельно-ресторанна  
справа»  
освітньої програми  
«Готельно-ресторанна  
справа»

Науковий керівник  
кандидат економічних наук,  
доцент

Гарант освітньо-професійної  
програми  
кандидат економічних наук

Ольги  
ЛЮЛЬЧАК

Марина  
РЯБЕНЬКА

Ірина  
МАЗУРКЕВИЧ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	5
1.1. Концептуально-понятійні основи кадрового забезпечення	5
1.2. Характеристика методів кадрового забезпечення закладів ресторанного господарства	10
1.3. Розвиток системи кадрового забезпечення в індустрії гостинності	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ЗАБЕПЕЧЕННЯ РЕСТОРАНУ «ASADO»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного закладу	22
2.2. Оцінка системи кадрового забезпечення в ресторані «Asado»	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСТОРАНУ «ASADO»	40
3.1. Формування механізму кадрового забезпечення у ресторані «Asado»	40
3.2 Застосування сучасних методів для підвищення кваліфікації персоналу досліджуваного закладу	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	56

## ВСТУП

Актуальність теми. Разом з усім українським суспільством система кадрового забезпечення суб'єктів господарювання в наш час зазнає ґрунтовних трансформацій. Це зумовлено тим, що адміністративно-командна ідеологія суперечить вимогам розвитку виробничих сил та трудових ресурсів сучасних суб'єктів господарювання. У ХХІ ст. пошук інших підходів та принципів до управління персоналом організації, зокрема до системи кадрового забезпечення, стає актуальною проблемою.

Дослідженням питань кадрового забезпечення присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме П. Друкер, Дж. Грехем, Г. Десслер, Р. Дарміць, М. Барна, О. Коваленко, М. Попик та інші. У вітчизняній науково-практичній літературі не вистачає комплексних наукових досліджень щодо побудови сучасного кадрового забезпечення підприємств ресторанного господарства як одного з факторів їх розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення кадрового забезпечення закладів ресторанного господарства ресторан «Asado» м. Вінниця.

Завданнями даної роботи є:

- розкрити концептуальні основи кадрового забезпечення;
- навести характеристику методів кадрового забезпечення закладів ресторанного господарства;
- вивчити розвиток системи кадрового забезпечення в індустрії гостинності;
- здійснити організаційно-економічну характеристику досліджуваного закладу;
- оцінити систему кадрового забезпечення в ресторані «Asado»;
- визначити шляхи формування механізму кадрового забезпечення у ресторані «Asado»;

– запропонувати сучасні методи для підвищення кваліфікації персоналу досліджуваного закладу.

Об'єкт дослідження – процеси кадрового забезпечення у закладі ресторану «Asado».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади щодо кадрового забезпечення закладів ресторанного господарства та визначення напрямів підвищення його ефективності.

У процесі дослідження застосовувалися методи аналізу і синтезу, нормативний, балансовий, методи економічного дослідження (спостереження, порівняння, опис, вимір), загальнологічні методи (аналіз, узагальнення, індукція, структурно-функціональний та інші).

Інформаційною базою дослідження кваліфікаційної роботи є законодавчі акти, нормативно-правова документація, дані внутрішньої звітності, і навіть роботи вітчизняних і зарубіжних учених з вивчення питань управління персоналом та формування кадрового забезпечення.

Практична значущість результатів даного дослідження полягає у можливості їх використання у покращенні кадрового забезпечення ресторанного підприємства.

Апробація роботи. Проведене дослідження обговорювали на XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, 18 квітня 2024 р.). За результатами конференції було опубліковано статтю у збірнику наукових праць.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох основних розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 15 таблиць та 13 рисунків.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1. Концептуально-понятійні основи кадрового забезпечення

Сьогодні всі розуміють, що для того щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне – людських. Коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах.

Наявність потужного кадрового потенціалу – одна з найважливіших складових успіху підприємства ресторанного господарства. Необхідно створити команду, робота в якій була б кожному співробітникові приємною і зручною. Від злагодженості й оперативності праці всіх співробітників, від їхньої здатності створити відповідну атмосферу для відвідувачів залежать обсяги продажів ресторану.

Одне з основних завдань кадрового забезпечення - підбір персоналу. Цей процес починається з визначення вимог та критеріїв для конкретної посади, після чого відбувається пошук кандидатів, їх відбір та підсумкове ухвалення рішення. Правильний підбір персоналу є ключовим моментом, який може вплинути на успіх організації.

Ще одним важливим завданням кадрового забезпечення є навчання та розвиток співробітників. Сучасні умови ринкової економіки потребують постійного розвитку та оновлення професійних навичок співробітників. Кадрове забезпечення включає організацію тренінгів, семінарів, курсів та інших освітніх заходів, що дозволяють співробітникам підвищити свою кваліфікацію і бути в курсі останніх тенденцій у своїй галузі [9, с. 11].

Високоякісне кадрове забезпечення відіграє роль одного із ключових факторів успіху сучасної компанії. Воно дозволяє забезпечити ефективну роботу організації, створити команду високопрофесійних та мотивованих співробітників, здатних до вирішення будь-яких завдань. Кадрове забезпечення є невід'ємною частиною управління персоналом і потребує постійної уваги та розвитку з боку керівництва компанії.

Кадрове забезпечення грає значної ролі у діяльності організації, впливаючи її конкурентоспроможність і успіх над ринком. Воно дозволяє забезпечити організацію кваліфікованими та мотивованими співробітниками, які здатні ефективно виконувати свої завдання та досягати поставлених цілей.

Поняття "кадрове забезпечення" розглядається з різних позицій: як певний результат формування та розвитку персоналу (сукупність певних здібностей, компетенцій, якими володіють відповідні працівники), безпосередньо як процес формування певних якостей працівників та з позицій суб'єктів управління – табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Аналіз поняття «кадрового забезпечення»

Автор	Визначення поняття «кадрового забезпечення»
Ковальова О. П.	Кадрове забезпечення – процес у вигляді ланцюга “пошук” – “відбір” – “залучення” необхідного кількісного та якісного складу працівників з метою проведення інтелектуальної праці для оптимального збалансування інтересів всіх зацікавлених осіб, здійснення стратегічного планування, мінімізації різноманітних ризиків з метою прибуткової діяльності підприємства та залучення інвестиційних коштів.
Котельникова Ю. М.	Кадрове забезпечення розвитку підприємства – процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів.
Михалевська Л.Б.	Кадрове забезпечення - можливості і здатності працівників, які розкриваються в процесі професійної діяльності, закладені та набуті (у минулому) здібності особистості (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо), можливості виконання тих чи інших функцій при сприятливому розвитку здібностей, задатків, доведених їх до вмінь, навичок
Долга Г.В.	Кадрове забезпечення – комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання та встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії для подальшого просування кар'єрними сходами, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних працівників.

## Продовження таблиці 1.1

Дубич К. В.	Кадрове забезпечення – невід’ємна компонента ефективного та динамічного розвитку будь-якого підприємства відповідно до системи його управління.
Шехлович А. М.	Кадрове забезпечення – сукупні здібності і можливості персоналу підприємства, які необхідні для того, щоб здійснювати дії, що забезпечують підприємству стратегічні переваги серед конкурентів.

Науковці, а саме Ковальова О. П. [14], Дубич К. В., Котельникова Ю. М. [16] вважають, що кадрове забезпечення слід зводити до пошуку і наймання працівників необхідної кваліфікації. Долга Г.В. [12], Шелхович А.М., Михалевська Л.Б., трактують кадрове забезпечення як певний процес формування якісного ресурсу з метою досягнення в певних умовах намічених результатів.

Основні завдання кадрового забезпечення включають [11]:

- планування кадрового потенціалу. Воно включає аналіз поточної ситуації та прогнозування потреб організації у кадрах на майбутнє. Планування дозволяє своєчасно виявляти необхідність у додатковому наборі персоналу, а також у розвитку та перепідготовці вже існуючих співробітників;
- набір персоналу. Це завдання включає пошук, відбір та залучення кандидатів на різні вакансії в організації. Вона спрямована на вибір найбільш підходящих співробітників, які найкраще відповідатимуть вимогам та цілям організації;
- адаптація нових працівників. Після найму нові співробітники мають бути введені в діяльність організації та її культуру. Адаптація спрямована на те, щоб нові співробітники змогли швидше та ефективніше влитися до колективу та почати виконувати свої професійні обов'язки;
- оцінка та розвиток персоналу. Це завдання включає оцінку ефективності співробітників, визначення їхнього потенціалу та розробку планів розвитку на основі виявлених потреб. Оцінка та розвиток персоналу дозволяють організації підвищувати продуктивність та ефективність роботи своїх співробітників;

- утримання персоналу. Важливим завданням кадрового забезпечення є створення таких умов роботи, які максимально задовольняють потреби та очікування працівників. Утримання персоналу дозволяє організації уникати плинності кадрів та зберігати досвід та знання, накопичені співробітниками.

Таким чином, кадрове забезпечення є важливою складовою діяльності організації, яка спрямована на підтримку та розвиток кадрового потенціалу. Воно сприяє досягненню стратегічних цілей організації та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Реалізація завдань кадрового забезпечення допомагає забезпечити організацію необхідними кадровими ресурсами та створити сприятливі умови для їх ефективної роботи.

Кадрове забезпечення відіграє у управлінні персоналом організації. У його завдання входить як підбір і найм співробітників, а й інших функцій, вкладених у ефективне управління кадрами. Роль кадрового забезпечення представлено на рис. 1.1.

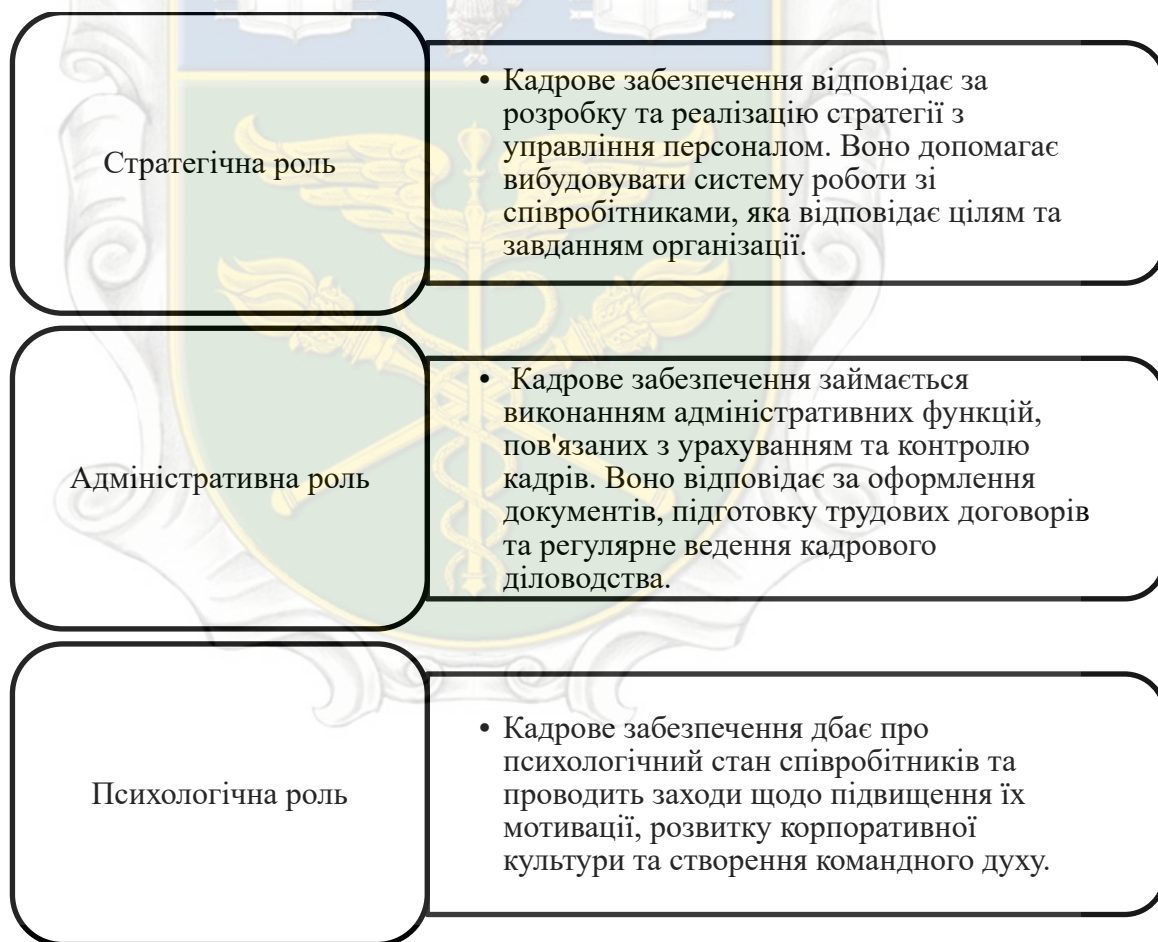


Рисунок 1.1 – Роль кадрового забезпечення



Функції кадрового забезпечення включають наступні [21]:

- планування кадрового потенціалу. Кадрове забезпечення визначає кількісні та якісні потреби організації в персоналі та розробляє плани щодо його залучення та розвитку;

- підбір та найм персоналу. Кадрове забезпечення виконує функцію підбору кваліфікованих співробітників відповідно до вимог та потреб організації;

- навчання та розвиток персоналу. Кадрове забезпечення організовує та проводить навчання співробітників, дозволяючи їм підвищити свою кваліфікацію та розвинути необхідні навички для успішної роботи;

- оцінка та стимулювання персоналу. Кадрове забезпечення розробляє систему оцінки продуктивності співробітників та пропонує механізми стимулювання та мотивації, які допомагають підвищити ефективність праці;

- управління кар'єрним зростанням. Кадрове забезпечення займається плануванням та супроводом кар'єрного зростання співробітників, допомагаючи їм розвиватися та досягати своїх професійних цілей;

Таким чином, кадрове забезпечення виконує ряд ролей та функцій, які спрямовані на ефективне управління персоналом та досягнення цілей організації.

Дослідження літератури [11, 17, 20] свідчить, що основними завданнями кадрового забезпечення є:

- планування потреби у персоналі. Це включає визначення необхідної кількості співробітників, їх кваліфікації та компетенцій для реалізації цілей організації;

- рекрутинг та підбір персоналу. Процес підбору співробітників має бути максимально ефективним, щоб залучити найкращих кандидатів, а також забезпечити відповідність їхнім професійним навичкам та досвіду вимогам організації;

- навчання та розвиток співробітників. Організація повинна забезпечити безперервне навчання та розвиток своїх співробітників, щоб вони могли

підвищувати свої професійні навички та здібності відповідно до змінного ринку праці та потреб організації;

- оцінка та стимулювання персоналу. Щоб створити мотивацію та зберегти високу продуктивність співробітників, організація повинна проводити оцінку та стимулювання їх результативності, а також розробляти системи винагороди та мотивації;

- управління кар'єрним зростанням та переміщенням співробітників. Кадрове забезпечення також відповідає за управління кар'єрним зростанням та переміщенням співробітників організації, а також за розвиток їхнього потенціалу.

Отже, кадрове забезпечення відіграє важливу роль у забезпеченні успішного функціонування організації та досягненні її стратегічних цілей. Кадрове забезпечення включає різні процеси, створені задля забезпечення кваліфікованих і мотивованих співробітників, здатних успішно виконувати поставлені їм завдання. Правильне планування та управління персоналом відповідно до завдань та принципів кадрового забезпечення дозволяють організації бути конкурентоспроможною та ефективною на ринку праці.

## 1.2. Характеристика методів кадрового забезпечення закладів ресторанного господарства

Ресторанний бізнес України знаходиться на етапі становлення, тому успішність подальшого його розвитку залежить від уміння керівництва підприємства ресторанного господарства швидко адаптувати бізнес-процеси так, щоб максимально задовольняти саме індивідуальні потреби та вимоги сучасного споживача ресторанного продукту, тобто формувати на підприємстві клієнтоорієнтований сервіс.

Беззаперечно, основним суб'єктом, що реалізує клієнтоорієнтований сервіс на підприємстві, є його персонал – від керівника до найнижчої ланки, оскільки особливість ресторанного продукту полягає у симбіозі матеріальної та нематеріальної складових, де остання відіграє головну роль у створенні позитивної емоції, відчуття задоволеності, прихильності до закладу і, як наслідок, – формування лояльності споживача. Наявність вишуканого інтер'єру, дорогих меблів, інноваційного технологічного обладнання та делікатесів у меню не гарантує клієнтоорієнтований сервіс. Ці елементи є важливими, проте кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу є головною задачею управління підприємством, лише формування та постійний розвиток клієнтоорієнтованого персоналу може реально сформувати відчуття споживачем клієнтоорієнтованості закладу. За визначенням С. Ковальчук, клієнтоорієнтованість персоналу – це сукупність знань, умінь, навичок, які завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам і особистим якостям співробітників сприяють певній поведінці і встановленню та підтриманню відносин зі споживачами для отримання необхідного результату [5].

Розглядаючи складові клієнтоорієнтованого персоналу, можна зробити висновок, що усі вони піддаються формуванню завдяки грамотній стратегії менеджменту підприємства.

Закордонна практика формування клієнтоорієнтованого персоналу готельно-ресторанного бізнесу будується на основі сучасної системи японського менеджменту, де виділяються такі основні напрями:

- фокусування змісту роботи кожного працівника закладу, незалежно від участі у процесі реалізації сервісу, на всебічному задоволенні індивідуальних потреб та запитів споживачів (даний орієнтир виробляється у працівників впродовж усього періоду роботи);

- оцінка проблем кадрової політики на всіх рівнях, обговорення проблемних аспектів, пошук вирішення конфліктних ситуацій;

- пошук, розробка, впровадження безперервних змін у формування клієнтоорієнтованості персоналу без створення складного психологічного клімату;

- пропаганда відкритості в формуванні клієнтоорієнтованості персоналу, відсутність фаворизму, об'єктивність відношення до співробітників;

- формування у робочому колективі сприятливих взаємовідносин, взаємної підтримки між працівниками різних ланок;

- розвиток високого ступеня самодисципліни через звітування кожним працівником за виконану роботу з використанням інноваційних інформаційно-комунікаційних засобів;

- готовність персоналу до можливих змін через своєчасне інформування щодо певних змін у системі управління [6]. У разі розвитку ресторанного бізнесу є проблеми у формуванні кадрового складу організації. Коли державна монополія почала здавати свої позиції у сфері ресторанного бізнесу, більшість підприємців знайшли цю справу вельми прибутковою та оцінили цей напрямок привабливим для інвестицій.

Найбільш привабливими характеристиками ресторанного бізнесу є швидка оборотність коштів та гнучкість структурних змін, що передбачає досягнення максимально високої рентабельності.

Ресторанний бізнес збуджує інтерес до себе своєю безліччю та різноманітністю перспектив, свободою творчості обдарованих фахівців. Як не дивно, але найуспішнішими управлінцями та хорошими директорами нині стають аж ніяк не професіонали, які закінчили спеціальну освітню установу, а обдаровані та перспективні фахівці, люди творчі, здатні до креативних та нестандартних рішень. Ці люди здатні створити особливу атмосферу залу – тепло, затишок та свято, якщо потрібно. Але така атмосфера створюється не лише за допомогою талановитих менеджерів, а й персоналу, який підтримує єдину концепцію ресторану.

Виникають питання як цього досягти і де знайти таких людей. Саме ці питання визначають напрями роботи управлінця та спеціаліста з підбору

персоналу, який допомагає створити трудовий колектив закладу. Кожен фахівець, має справу з персоналом, має свої методи і прийоми, обираючи чи інший шлях вирішення існуючих проблем. Усі дії фахівця мають бути професійними. Переважна частина власників ресторанів припускаються величезної помилки, не наділяючи менеджера з персоналу необхідним організаційним статусом, що не дозволяє йому вирішувати низку проблем і завдань, пов'язаних з управлінням.

Вивчаючи розвиток вітчизняного бізнесу як використання випробуваних часом та практикою західних технологій менеджменту, можна помітити, що вирішення проблем у ресторанному бізнесі лягає на плечі керівників (адміністраторів), але не на фахівців (професіоналів). Найчастіше управлінці ресторанів самі проводять заходи щодо підбору та розміщення кадрів. Але іноді, за браком часу, управлінці перекладають вирішення цих питань своїм помічникам.

Передача функцій та обов'язків лінійним керівникам є позитивним процесом. Такі менеджери використовують у своїй практиці лише авторитарний контроль, що пов'язано з відсутністю необхідного досвіду та професійної підготовки менеджера. В результаті виникають розбіжності в організації, нечітке формулювання цілей та багато іншого. І в результаті загальний моральний клімат у колективі та відносини між співробітниками досить нестабільні [20].

Особливо це стосується невеликих установ, де всі рішення приймає одна людина, а кадрова політика ґрунтується лише на авторитеті першої особи за принципом: подобається – не подобається, але я нічого не хочу робити чи змінювати, а весь персонал – заручник настрою та компетентності керівника. Тому, коли менеджер іде, вся команда, яка насправді не є командою, залишає ресторан і на її місце приходять абсолютно інша з новим менеджером і системою відносин, що вже склалася. У цьому випадку ми не можемо говорити про корпоративні цінності чи ідеологію лідерства. Мовчазна покора та

беззастережне підпорядкування - це принципи, на яких будуються всі стосунки в установі.

Розглядаючи розвиток ресторанного бізнесу в цілому, можна побачити, що вирішення всіх проблем сучасного менеджменту вже не вирішуються авторитарними рішеннями та жорстким контролем. Ця система неефективна в сучасному світі, де кількісні показники поступаються місцем якісним. Принцип розуміння окремих частин підприємства також працює: успіху потрібно знати як економічні, і гуманітарні проблеми, тобто. всю систему загалом. Напрямною концепцією є концепція "рівноваги" - збалансованого поєднання всіх складових функціонування ресторану. Першим стає людина, яка має найбільшу цінність для успішної компанії. Як правило, відбувається точний розподіл лідерських відносин: одні люди керують та керують, інші – підкоряються та виконують.

Кожен керівник служби дбає про всі професійні питання як сам, так і з першою особою і взаємодіє незалежно від колег з інших служб без необхідності вирішувати ті самі питання. У цьому випадку HR-менеджер виділяється в окрему ланку цього ланцюга. Тільки завдяки певній незалежності від менеджерів середньої ланки, усвідомленню своїх слабких та сильних сторін менеджер з персоналу може об'єктивно брати участь у вирішенні проблем у відділах та командах. Ця посада дає йому право консультиватися з менеджерами та аналізувати ситуацію загалом. Менеджер з персоналу добре знає систему ресторану, його правила та інструкції – як запропоновані, так і неофіційні [13].

Визначальним чинником благополучного управління рестораном є чітке розмежування управлінських функцій керівників. Необхідно дотримуватися балансу між відповідальністю менеджерів та спеціалістів. Визначаючи організаційну структуру управління рестораном, слід брати до уваги досвід та кваліфікацію працівників на кожному рівні.

Насправді особливості правової та юридичної форми ресторану мають найменший вплив на організацію управління. Перевага великих структур

полягає в тому, що вони дають більше можливостей для кар'єрного зростання. Фахівці з підбору персоналу вирішують непрості завдання і мають приймати відповідальні рішення, які диктують сучасний бізнес та конкуренція, відповідати за наслідки, інакше їхня робота зводиться до підготовки наказів про звільнення та контроль за трудовими та медичними книжками працівників підприємства. Власники ресторанів роблять велику помилку, заощаджуючи на залученні професійних управлінців, тим самим позбавляючи себе можливості грамотної побудови бізнесу та створення ефективного управління організацією [13].

Наука й практика розробили інструментарій побудови кадрового забезпечення якості системи управління підприємством, що включає такі методи (рис. 1.2).

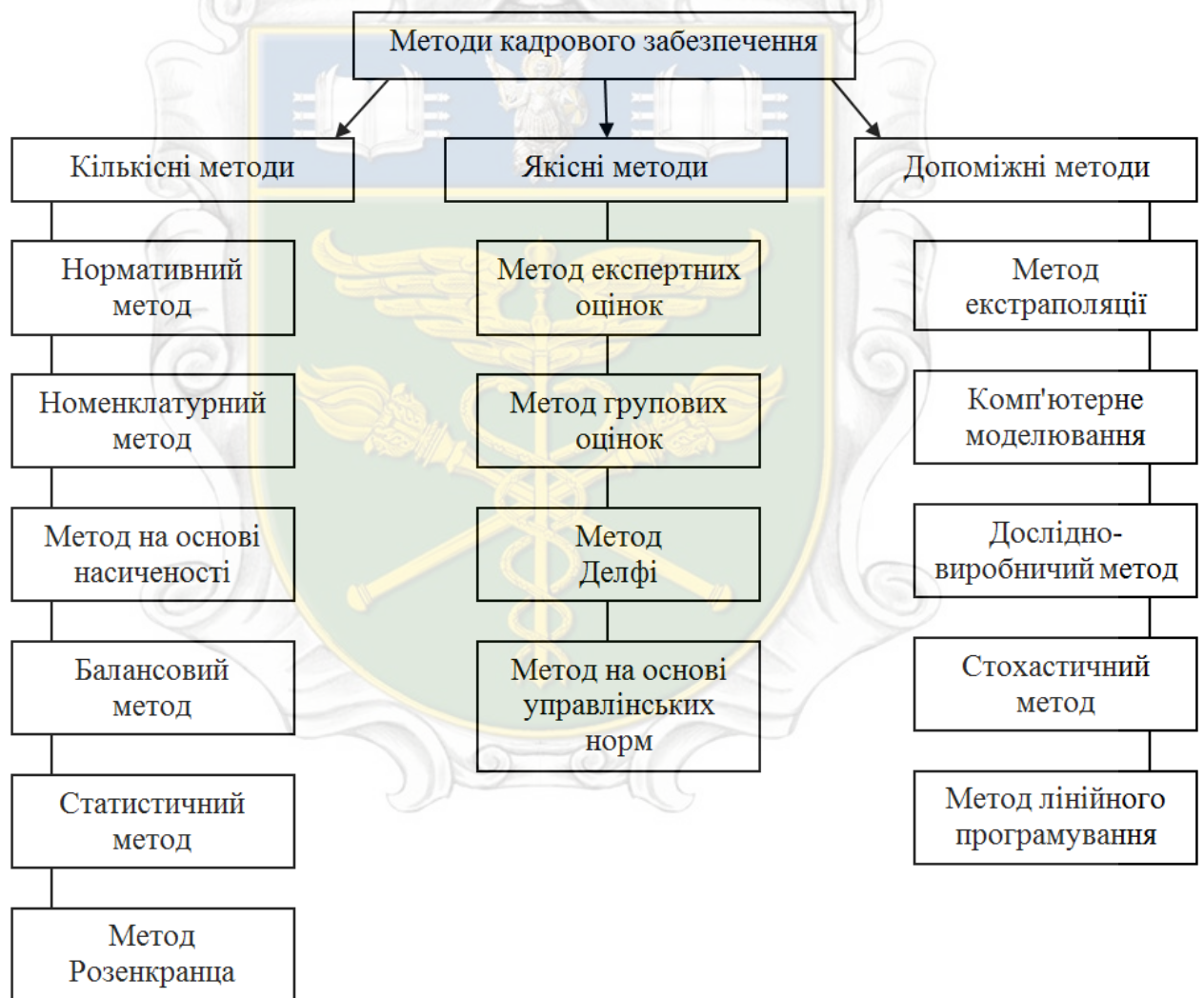


Рисунок 1.2 – Класифікація методів кадрового забезпечення

Правильне кадрове забезпечення веде до розвитку підприємства в індустрії гостинності. Доведено, що поряд зі стратегією загальної клієнтоорієнтованості підприємства на перший план виходить діяльність із навчання та розвитку працівників, де важко не погодитися з думкою фахівця у сфері управлінського консультування Р. Ревенсом, який зазначав: “Підприємство та персонал будуть процвітати до тих пір, доки темп їх навчання буде вище або дорівнювати змінам зовнішнього середовища” [6]. Тому кадрове забезпечення клієнтоорієнтованого сервісу вимагає особливої уваги, контролю та забезпечення розвитку, враховуючи не лише професійні особливості, а й особисті інтереси працівників, і має будуватися на партнерських умовах.

### 1.3. Розвиток системи кадрового забезпечення в індустрії гостинності

Індустрія гостинності в даний час є однією з найперспективніших галузей економіки. При цьому позитивна динаміка розвитку галузі супроводжується посиленням конкуренції на ринку.

В останні роки відзначається динамічне зростання показників, що характеризують діяльність ресторанного бізнесу (рис. 1.3), що свідчить про стабільний розвиток галузі, що є важливою складовою сфери індустрії. При цьому пандемія та військовий стан зумовив суттєву динаміку скорочення у галузі.

Найбільша чисельність суб'єктів господарювання у галузі спостерігається у 2020 році – 63329. Мінімальна кількість закладів ресторанного господарства була у 2011 році - 33186. Найбільша доля фізичні особи підприємств у загальній кількості діючих суб'єктів господарювання в індустрії гостинності відмічається у 2022 році.



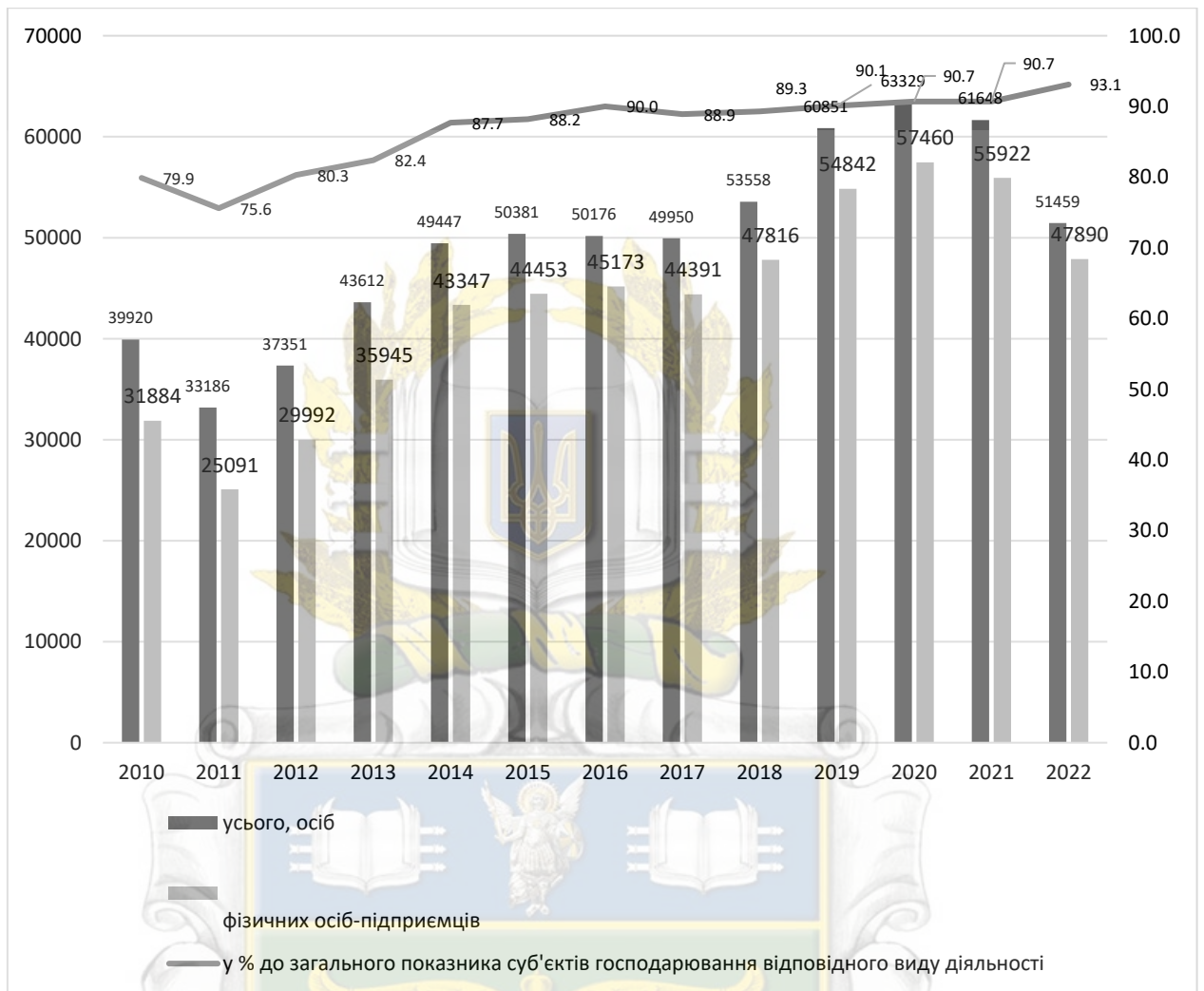


Рисунок 1.3 – Кількість діючих суб'єктів господарювання у ресторанному господарстві у 2010-2022 роках

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання ресторанного бізнесу має суттєве скорочення у 2022 році, що зумовлено військовими діями на території нашої країни (рис. 1.4).

Разом з тим, актуальною проблемою ресторанного бізнесу була і залишається нині проблема кадрового забезпечення.

Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання у галузі у 2010-2022 роках показана на рисунку 1,6 має різноспрямовані показники впродовж досліджуваного періоду.

Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання у галузі гостинності має найбільший рівень у 2019 році – 235203 осіб. Суттєво скоротилася кількість найманих працівників.

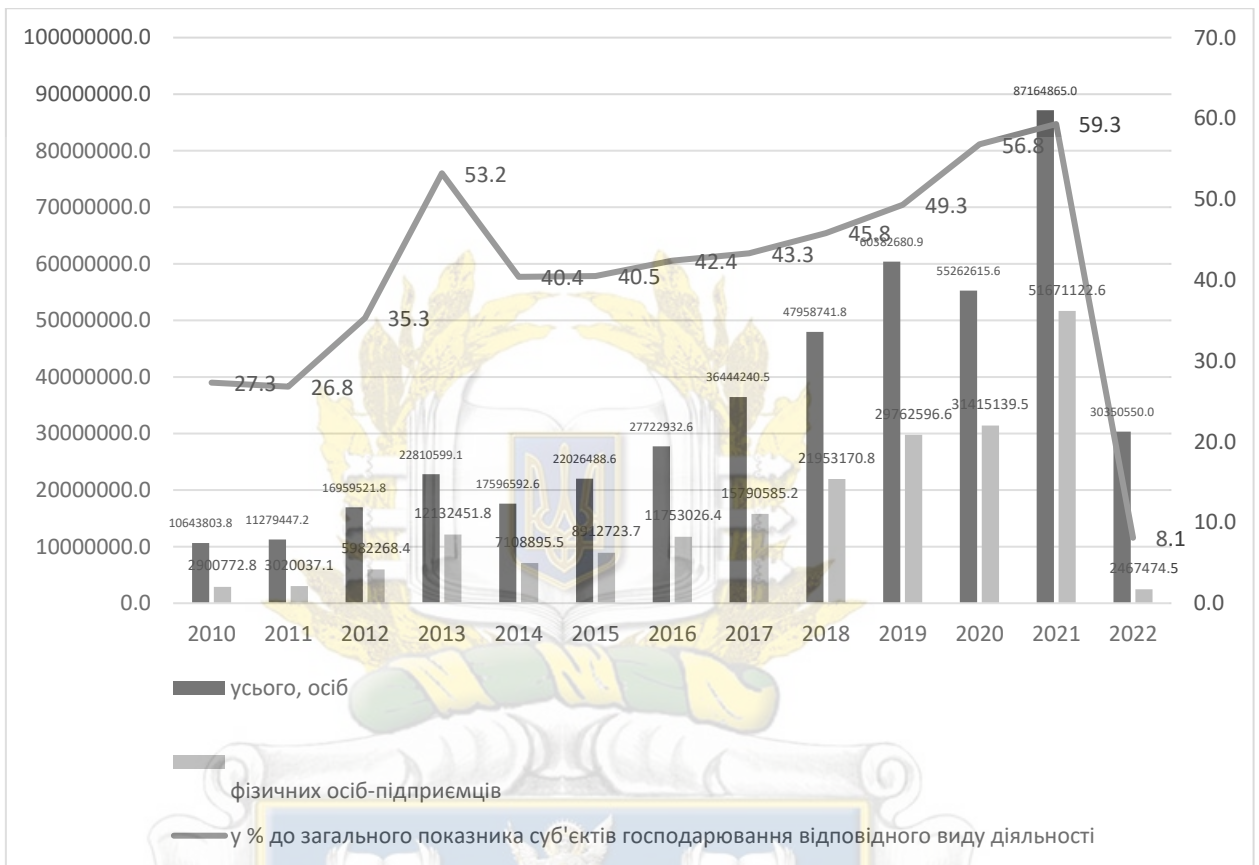


Рисунок 1.4 – Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання ресторанного бізнесу у 2010-2022 роках

У 2020 році – до 209451 особи, а станом на 2022 рік має рекордно низький рівень – 151263 осіб. Дефіцит кадрів у галузі, за оцінками аналітиків, становить 30-35% від загальної кількості вакансій, а самі ресторатори кажуть, що через пандемію ресторани стануть дорожчими, а сервіс у них — гіршим.

З приходом пандемії індустрія ресторанного бізнесу постраждала більше за інші сфери, оскільки з впровадженням жорстких обмежень закладу практично втратили можливість повноцінно працювати.

А оскільки такий бізнес, як правило, не має великого фінансового запасу, щоб під час локдауну продовжувати платити зарплату персоналу — доводилося відправляти співробітників у неоплачувану відпустку, скорочувати зарплати, але найгірше — звільняти їх. Нестабільна ситуація призвела до того, що багато людей змінили сферу діяльності, і тепер громадське харчування зазнає кадрового голоду.

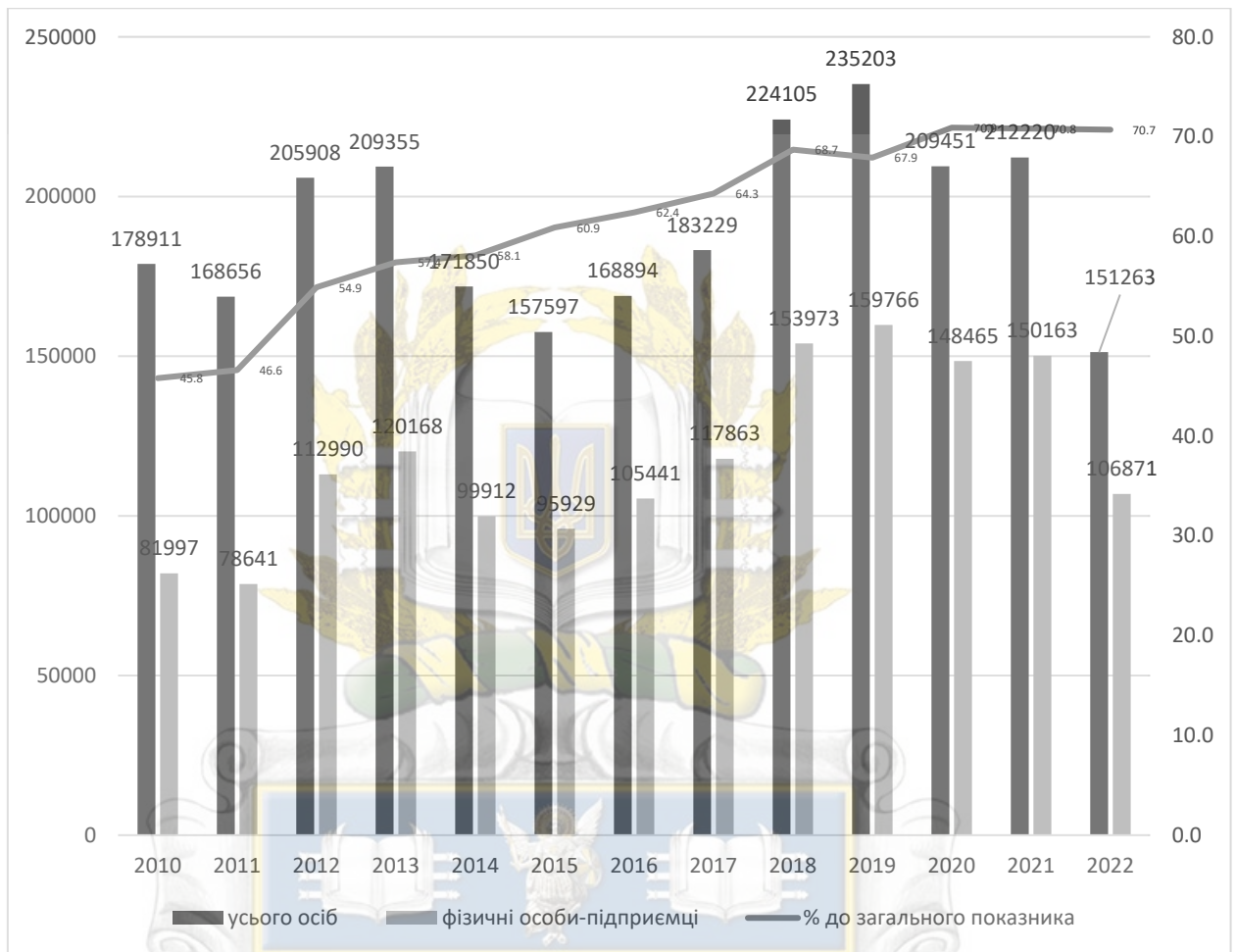


Рисунок 1.5 – Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання у ресторанного бізнесу у 2010-2022 роках

Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у галузі представлена у таблиці 1.2.

Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості має динаміку скорочення. З 83377 осіб у 2012 році, станом на 2022 рік показник має рівень 59980 осіб. Одночасно кількість відпрацьованих годин найминами працівниками також має тенденцію скорочення з 150088491 людино-годин у 2012 році до 85461095 людино-годин у 2020 році, що стало рекордно низьким значенням.

Ситуація, що сьогодні склалась на ринку ресторанних послуг є доволі незадовільною. Вплив ковідних обмежень, загальне падіння економіки, наразі,

в Україні доповнилися бойовими діями та значним знищенням інфраструктури.

Таблиця 1.2 – Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, кількість відпрацьованих годин найманими працівниками у галузі ресторанного бізнесу у 2012–2020 роках

Роки	Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	Кількість відпрацьованих годин найманими працівниками, людино-годин
2012	83377	150088491
2013	77771	148951473
2014	62160	112028541
2015	54498	99563956
2016	56949	103619746
2017	58767	101392740
2018	62344	113188146
2019	66109	121038070
2020	59980	85461095

Головним критерієм «виживання» закладів на ринку ресторанних послуг у 2021 р. стала висока ступінь гнучкості і здатність швидко адаптуватися до умов ринку. Найбільш вразливими в цьому сенсі є заклади з великою площею, які спеціалізуються на стравах зі значним часом приготування, а також ті, що не в змозі організувати доставку готових блюд. Однак навіть в умовах кризи та економічної депресії ресторатори активізували свої зусилля щодо розробки нових сучасних форматів організації діяльності та впровадження їх у щоденну сервісну практику задля утримання та розширення клієнтської аудиторії та її лояльності.

Ресторанний бізнес – один із найчутливіших до соціальних криз. Не всі заклади змогли прийти до тями після обмежень у період пандемії COVID19, але початок повномасштабної війни став для багатьох ресторанів та закладів громадського харчування критичною точкою в діяльності.

Ситуація щодо розвитку ресторанного бізнесу в Україні, наразі, є невизначеною. Адже, на галузь, як у всьому світі, вплинула пандемія, фінансова криза, а також ведення бойових дій. Так, за даними експертів, кількість ресторанів у східних регіонах значно скоротилась (частково

закрилися, не витримавши кризову ситуацію спричинено карантинними обмеженнями, частково зруйновані). Відтак, ресторанний бізнес України потребує перезавантаження та відбудови.

Важливим завданням сучасного ресторанного господарства є перебудова методів організації та управління кадровим забезпеченням, формування такої кадрової політики, яка спрямована на підготовку компетентного високопрофесійного персоналу. Сучасний працівник ресторанного господарства повинен бути не лише професійно компетентним, а й ініціативним, творчим, гнучким, більш самостійним у прийнятті рішень в умовах криз та невизначеності.

Отже, розвиток підприємств індустрії ресторанного господарства в умовах кризи, викликаною поширенням пандемії COVID-19, повномасштабного вторгнення росії висуває нові вимоги до системи управління персоналом загалом. Зокрема, у період кризи зазнає кардинального коригування зміст кадрової політики підприємств ресторанного господарства, який стосується проблем кадрового забезпечення, а також переглядаються цілі, завдання на всіх рівнях управління персоналом закладу. На перший план виходить така здатність керуючої системи закладу, як генерування умов для створення кваліфікованих і високопродуктивних кадрів, здатних швидко орієнтуватися і приймати рішення в умовах динамічного середовища. Саме потенціал, який несе в собі кадровий склад підприємства сфери ресторанного бізнесу в кризовий період, дозволяє, як відзначають багато підприємців галузі, досягати поставлених керівництвом завдань, які в теперішніх умовах більше стосуються не розвитку, а можливостей виживання суб'єктів господарювання бізнесу. Загалом галузь ресторанного бізнесу досить стабільно відновлюється та підлаштовується під нові реалії.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КАДРОВОГО ЗАБЕПЕЧЕННЯ РЕСТОРАНУ «ASADO»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного закладу

Об'єктом дослідження у роботі виступає ресторан «Asado». Ресторан «Asado» розташовано за адресою: провулок 5-й Гніванського шосе, буд. 1а, Вінниця, Вінницька область, 21008. Режим роботи: щодня з 11.00 до 23.00.

Метою діяльності ресторану «Asado» є підприємницька діяльність з метою отримання прибутку у сфері організації харчування та відпочинку.

Серед цілей підприємства можна виділити головні: поєднання якості обслуговування та комфорту відвідувачів; підтримка співвідношення «ціна-якість»; задоволення найвибагливіших побажань клієнта; знайти лідируючу позицію по відношенню до конкурентів; постійно удосконалювати процес обслуговування.

Фото закладу та фрагмент меню представлено у Додатку А-Б. Успішне функціонування ресторану стало можливим, зокрема за рахунок того, що керівництво та персонал чітко дотримується певних принципів у своїй роботі, орієнтованих на клієнта та на повне задоволення його потреб.

Ресторан «Asado» вже зарекомендував себе на ринку ресторанних послуг, як заклад ресторанного господарства, що пропонує великий набір послуг та високоякісне обслуговування. Тому, основна стратегія підприємства – це просування ресторану на нові ринки та вдосконалення виробництва, обслуговування.

В ресторані «Asado» діє лінійно-функціональна організаційна структура (див. рис. 2.1).

В ресторані «Asado» на сьогоднішній день працюють: директор, бухгалтер, шеф-кухар, 8 адміністраторів, 8 кухарів, кондитер, 2 технічних

працівника, менеджер.

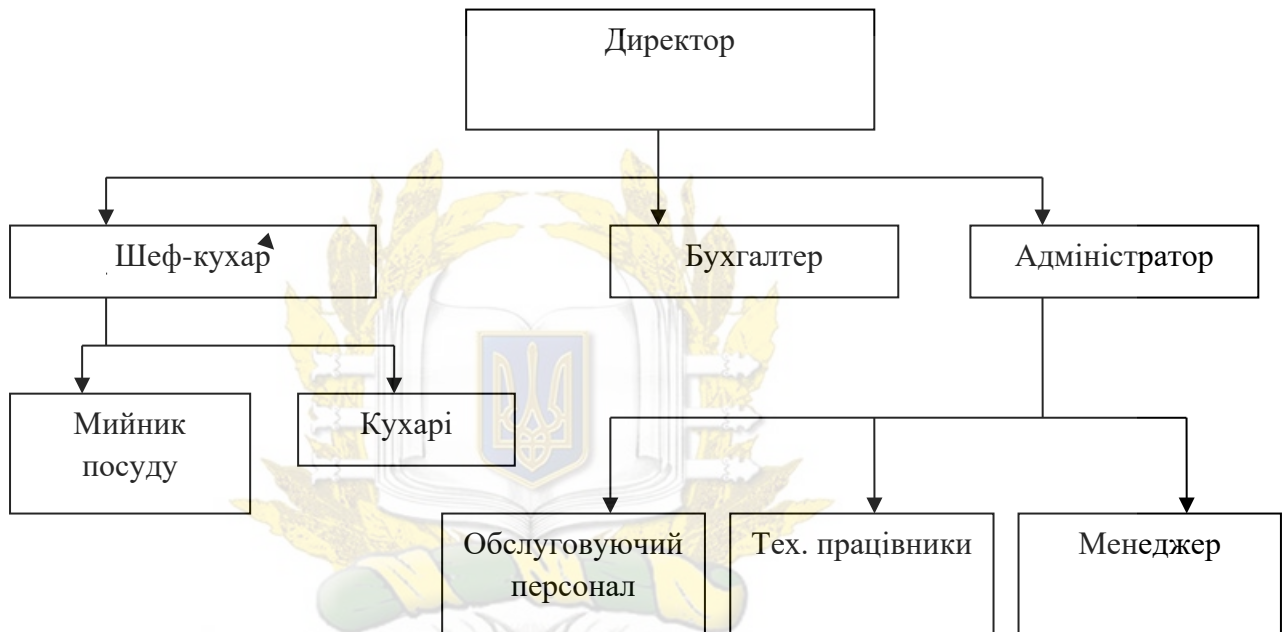


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ресторану «Asado»

На підприємстві закріплений штатний розклад з відповідним розпорядком праці, заробітною платнею та преміями. В організаційній структурі ресторану «Asado» діють два управлінських рівні керування:

- вищий управлінський рівень – директор ресторану «Asado», який формує програми та напрямки розвитку ресторану, визначає цілі, задачі і напрямки розвитку, координує всі підрозділи і здійснює контроль за досягненням поставлених цілей;
- середній управлінський рівень, який представлено головним адміністратором та головним кухарем. Їх основними функціональними обов'язками є забезпечення процесу приготування їжі, ресторану «Asado» усіма необхідними продуктами, контроль за виконанням запланованого технологічного процесу, забезпечення ефективної та безперебійної роботи закладу, обслуговування клієнтів, забезпечення чистоти та порядку в ресторані.

Внутрішні комунікації ресторану «Asado» спрямовані на створення прозорого внутрішнього середовища та забезпечення прийняття ефективних

управлінських рішень. Структура системи внутрішніх комунікацій ресторану «Asado» в цілому визначається його організаційною структурою. Комунікаційний процес на підприємстві характеризується наявністю вертикальних, горизонтальних та неформальних комунікацій.

Між менеджерами середнього та нижчого рівнів ресторану «Asado» також існують горизонтальні комунікації щодо координації дій та узгодження певних питань. Горизонтальні зв'язки між працівниками одного рівня.

Схематично існуюча на підприємстві система внутрішніх комунікацій між окремими підрозділами та працівниками, в рамках якої протікає процес управління та здійснюється прийняття управлінських рішень, може бути представлена таким чином, як показано на рисунку 2.2.

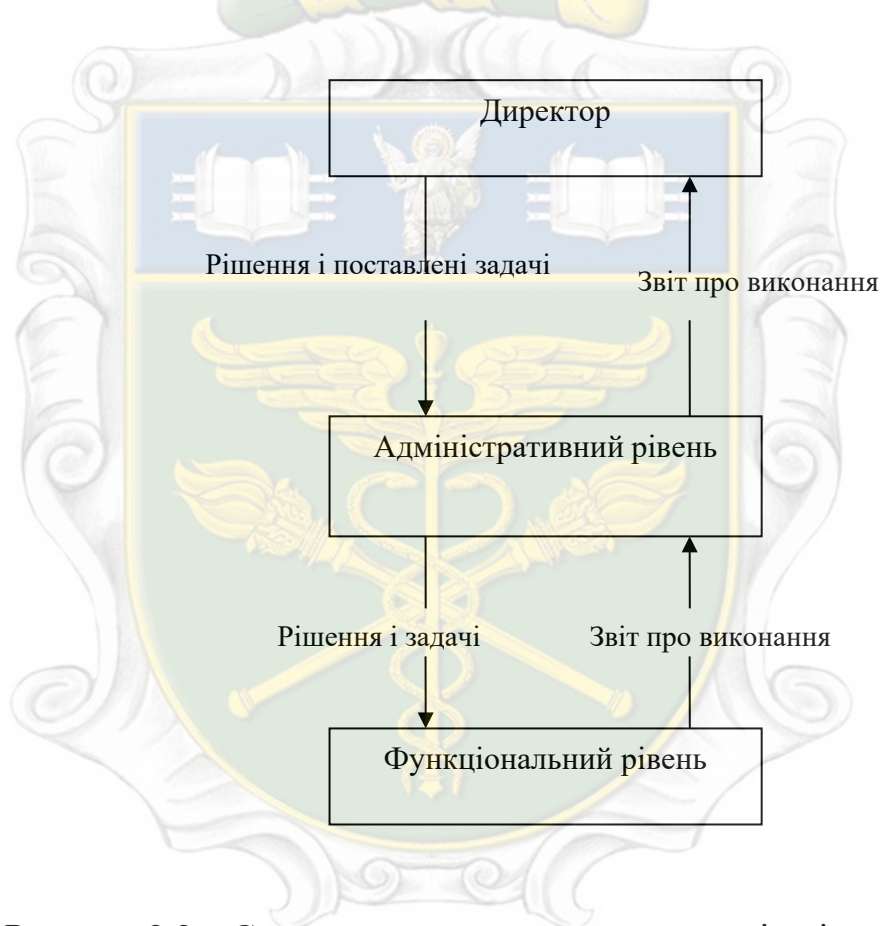


Рисунок 2.2 – Структурна схема системи внутрішніх управлінських комунікацій ресторану «Asado»

Як можна побачити з наведеної вище структурної схеми системи внутрішніх управлінських комунікацій ресторану «Asado», вертикальні



інформаційні потоки «зверху-вниз» зазвичай передбачають доведення до виконавців нижніх рівнів управління прийнятих на верхніх рівнях управлінських рішень у вигляді конкретних поставлених задач, а вертикальні потоки «знизу-догори» означають звіт виконавців нижніх рівнів управління про відповідне виконання поставлених цілей і задач.

Ресторан «Asado» співпрацює з різними установами, які поставляють сировину, напої, м'ясо та рибу, хліб та інші вироби з борошна. Посередників ресторан «Asado» не має. Дані зв'язки можна зобразити схематично (див. рис. 2.3).

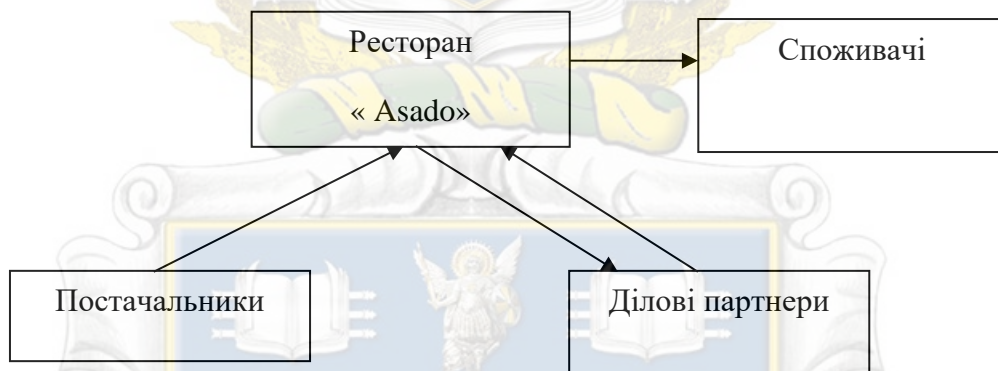


Рисунок 2.3 – Основні господарські зв'язки ресторану «Asado»

Основними постачальниками ресторану є: ПАО «Салтовський м'ясокомбінат», сільхозфірма «Агроукрптах», ООО «Ассоль Плюс» (рибні вироби), ПП «Марс» (напої), та різні оптові склади.

Виробнича структура ресторану «Asado» складається з приміщення, де готують холодні страви, різні закуски та кондитерські вироби, приміщення для приготування страв з м'яса та риби, приміщення – для обробки овочів та фруктів, а також приміщення для приготування гарячих страв. До виробничої структури також відноситься складське приміщення, для зберігання продукції.

На рисунку 2.4 зображено схему виробничої структури ресторану «Asado».

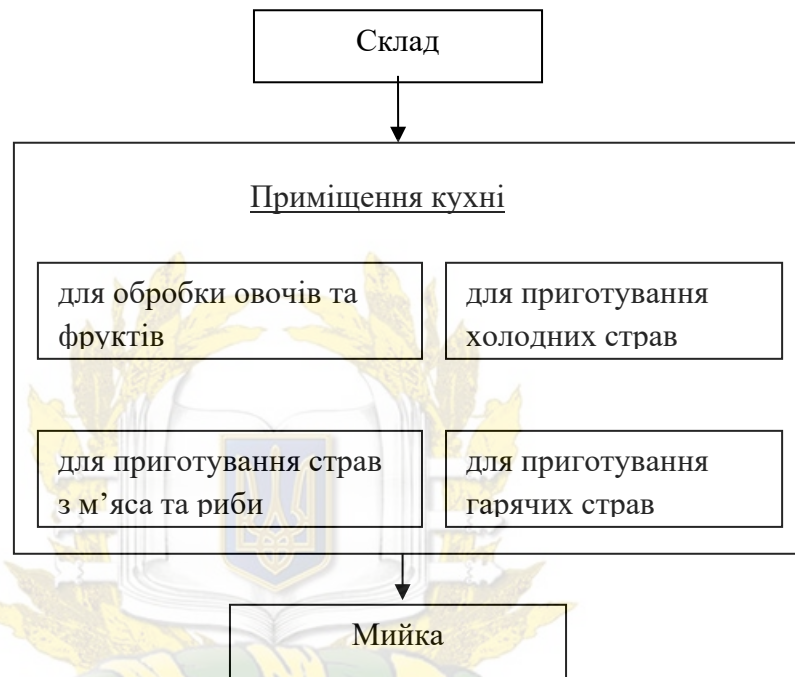


Рисунок 2.4 – Схема виробничої структури ресторану «Asado»

Схема виробничих потоків в ресторані «Asado» представлена на рис. 2.5.



Рисунок 2.5 – Виробничі потоки в ресторані «Asado»

В таблиці 2.1 представлено характеристику виконання основних функцій управління операційною діяльністю в ресторані «Asado».

На рис. 2.6 представлено основні складові системи управління якістю продукції в ресторані «Asado».

Таблиця 2.1 – Характеристика виконання функцій управління операційною діяльністю

№ п/п	Зміст функції	Відповідальні виконавці
1	Забезпечення ресторану «Asado» необхідними продуктами харчування.	Спеціаліст по постачанням
2	Організація зберігання продуктів харчування в коморі ресторану «Asado»	Тех. робітник
3	Передача продуктів харчування на кухню (тобто у виробництво) по мірі потреби в них.	Тех. робітник, головний кухар
4	Організація виходу на роботу працівників кухні та забезпечення приготування страв.	Головний кухар, кухарі
5	Передача приготовленої продукції в зал.	Адміністратор, головний кухар
6	Організація виходу на роботу працівників підрозділу обслуговування та забезпечення обслуговування відвідувачів ресторану «Asado»	Адміністратори

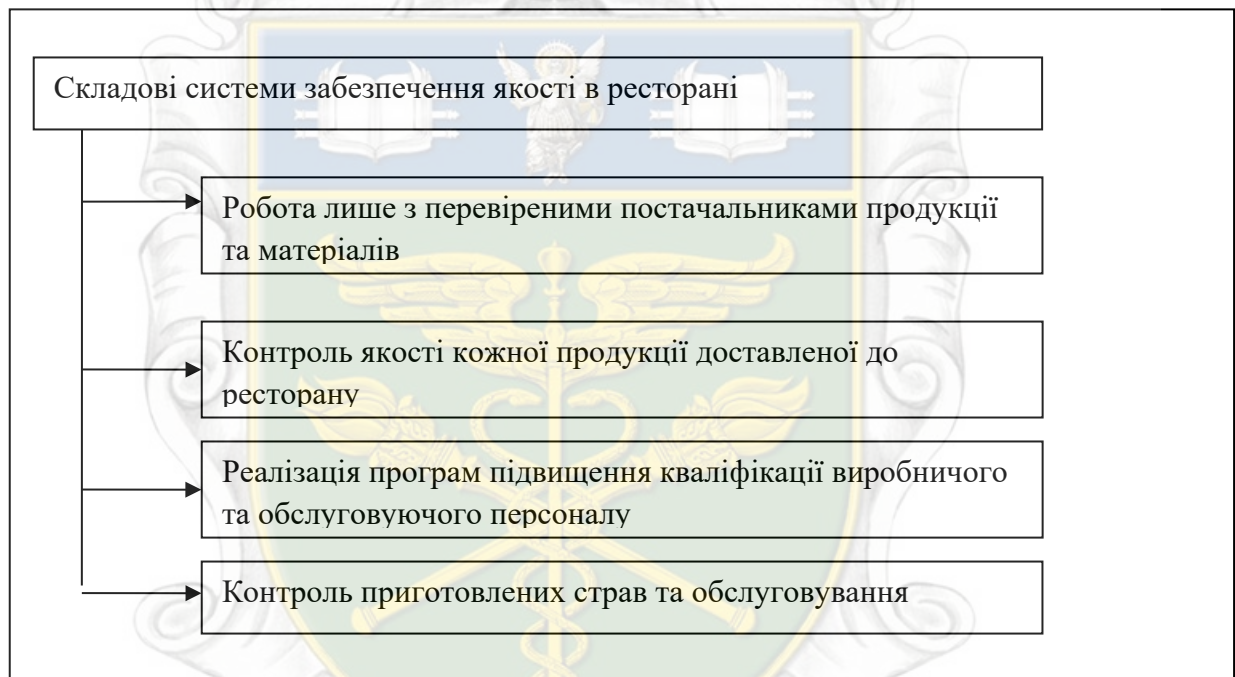


Рисунок 2.6 – Складові системи управління якістю обслуговування в ресторані «Asado»

В основі забезпечення високої якості приготовлених страв у ресторані «Asado» лежать наступні фактори:

1) якість приготовлених страв залежить безпосередньо від якості тих продуктів, які поставлені в ресторан постачальниками;

2) якість приготовлених страв багато в чому залежить від обладнання та технологій, які використовуються в ресторані. Зазначимо, що в цьому плані ситуація з забезпеченням якості в ресторані «Asado» також є досить надійною. На даний момент середній вік устаткування для приготування їжі в ресторані «Asado» становить лише 3 роки;

3) забезпечення високої якості продукції – це контроль якості приготовлених страв. В ресторані «Asado» організований щоденний контроль якості приготовлених страв, який проводиться особисто керівником виробничої служби шляхом дегустації;

4) четвертий, проте також важливий аспект системи управління якістю страв та якістю обслуговування у ресторані «Asado» - це мотивація роботи персоналу.

Найбільш впливовою зовнішньою загрозою діяльності ресторану «Asado» є несприятлива політична та економічна ситуація в державі. Більшість експертів вказали, що негативний вплив мають високий рівень конкуренції, повільні темпи розвитку, зростання рівня інфляції., зниження купівельної спроможності населення у воєнних умовах діяльності нашої держави, високі відсоткові ставки кредитування, нерегульованість питань митного і податкового регулювання.

Відповідно до проведеного аналізу можна стверджувати, що ресторан «Asado» має досить стійку позицію на ринку та формує позитивний імідж у споживачів за рахунок високої якості та широкого асортименту продукції, сталої та високо прибуткової та рентабельної діяльності підприємства, довгого досвіду роботи на ринку, чіткої системи підпорядкування співробітників, високої кваліфікації персоналу, високого рівня мотивації персоналу, конкурентоздатної цінової політики.

Для оцінки економічного стану ресторану «Asado» складемо таблицю 2.2 за даними фінансової звітності у Додатках В-3.

Таблиця 2.2 – Основні показники господарської діяльності ресторану «Asado» за 2021-2023 рік

Показники	2021	2022	2023	Відхилення у сумі		Темп змін у %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
1. Виручка від реалізації	6683	11587	12647	4904	1060	173,38	109,15
2. ПДВ	1147	1929	2108	782	179	168,18	109,28
3. Чистий дохід від реалізації	5536	9658	10539	4122	881	174,46	109,12
4. Собівартість	4348	7519	8476	3171	957	172,93	112,73
5. Дохід в % до обсягу виробництва	82,84	83,35	83,33	0,51498	-0,02	100,62	99,98
6. Валовий прибуток	1188	2139	2063	951	-76	180,05	96,45
7. Інші операційні доходи	3268	2617	3149	-651	532	80,08	120,33
8. Інші операційні витрати	275	69	401	-206	332	25,09	581,16
9. Фінансовий результат від операційної діяльності	3654	3481	3997	-173	516	95,27	114,82
10. Інші доходи	10	210	21	200	-189	2100,00	10,00
11. Інші витрати	1	179	0	178	-179	17900,00	0,00
12. Фінансовий результат від звичайної діяльності – прибуток (збиток)	3529	3420	3970	-109	550	96,91	116,08
13. Фінансовий результат в % до виручки від реалізації	52,81	29,52	31,39	-23,29	1,88	55,90	106,35
14. Вартість основних засобів	3394	4410	5918	1016	1508	129,94	134,20
15. Оборотні активи	8126	9274	10135	1148	861	114,13	109,28

За даними таблиці очевидно, що обсяги діяльності ресторану «Asado» мають суттєву тенденцію росту протягом всього аналізованого періоду. Так,

темپ змін у 2022 році порівняно із базисним роком склав 173,38%, але у 2023 році – темп є не таким значним – 109,15%. Чистий дохід від реалізації також зростав більшими темпами у 2022 році. Аналогічно із ростом доходу тенденції росту набуває собівартість реалізованої продукції. Так, у 2022 році темп приросту склав 172,93%, але у 2023 – він зріс до 112,73% і перевищував темпи росту виручки, що є негативним та свідчить про неефективне зростання витрат. Дохід в % до обсягу виробництва впродовж аналізованого періоду має рівень приблизно 100%. Валовий прибуток набуває скорочення у 2023 році. Це зумовлено перевищенням темпів росту собівартості над темпами росту чистого доходу. В аналізованому періоді підприємство має показники інших операційних доходів і витрат. Але у 2022 році вони скорочувалися, а у 2023 – суттєво зросли. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 році був меншим ніж у 2023, але у 2023 він перевищив базовий період.

В аналізованому періоді підприємство мало інші витрати и доходи. Їх рівень є низьким, динаміка 2022 року свідчить про зростання їх обсягів, хоча у 2023 вони знов скоротилися, а витрат не було зовсім.

Показник фінансовий результат в % до виручки від реалізації у 2022 році скоротився порівняно із базовим періодом, але у 2023 – суттєво зріс. Вартість основних засобів ресторану «Asado» протягом досліджуваного періоду має динаміку росту, і на кінець 2023 вона зростає більшими темпами.

Динаміка оборотних активів підприємства характеризується зростанням на 14,13 % у 2022 році порівняно із 2021, а у 2023 – на 9,28%. Очевидним є суттєве перевищення частки оборотних активів у структурі активів підприємства та подальше її зростання.

Таким чином, можна зробити висновок, що ресторан «Asado» стабільно нарощує обсяги продажів та ефективно управляє асортиментом, орієнтуючись на споживчі переваги і має реальну можливість залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

## 2.2. Оцінка системи кадрового забезпечення в ресторані «Asado»

Чисельність працівників ресторану «Asado» протягом останнього року становить 16 осіб. За функціональною ознакою весь персонал можна розподілити на дві основні частини (табл. 2.4): виробничий персонал; персонал, що зайнятий іншою діяльністю.

Таблиця 2.5 – Чисельність працівників ресторану «Asado» у 2021-2023 рр.

№ п/п	Персонал	Кількість штатних посад					
		2021		2022		2023	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	Виробничий персонал	5	50,0	8	53,33	9	56,25
2	Персонал, що зайнятий іншою діяльністю	5	50,0	7	46,67	7	43,75
Разом		10	100	15	100	16	100

Як можна побачити з табл. 2.5, якщо у 2021 році персонал, зайнятий безпосередньо у виробничій діяльності, складав 5 осіб (50% за структурою), то у 2023 році чисельність персоналу, що працює безпосередньо у виробничій діяльності зросла до 9 осіб та у структурі персоналу їхня частка збільшилася до 56,25%. Чисельність працівників, що зайняті іншою діяльністю ресторан «Asado» також змінилася протягом періоду – з 5 осіб у 2021 році (50%) до 7 осіб у 2023 році (43,75%). Порівняно із 2021 роком чисельність працівників збільшилася на 6 осіб (+60%), порівняно із 2022 роком – зросла на 1 особу (+6,67%). З 9 осіб торгового персоналу ресторан «Asado» 5 осіб – працівники, які працюють в ресторані, у тому числі, у виробничих процесах, 4 особи – працівники, що забезпечують функціонування ресторану. У таблиці 2.5 розглянуто розподіл персоналу ресторану «Asado» за віком.

Дані таблиці 2.6 показують, що найбільша питома вага чисельності персоналу ресторану «Asado» – це співробітників від 30 до 60 років. При цьому, в групі керівників найбільшу чисельність мають співробітники у віці

від 30 до 40 років – 50%, в групі фахівців – від 20 до 30 років – 100%, в групі робочих рівна питома вага припадає на співробітників у віці від 20 до 30 і від 30 до 40 років.

Таблиця 2.6 – Розподіл персоналу за віком ресторану «Asado» в 2023 р.

групи персоналу за віком, років	керівники		спеціалісти		робітники	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %
до 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	2	50	2	100	4	47,3
30 – 40	2	50	-	-	4	47,3
40 – 50	-	-	-	-	1	5,4
50 – 60	-	-	-	-	-	-
вище 60	-	-	-	-	-	-
Всього	4	100	2	100	9	100

В цілому можна сказати, що в ресторані «Asado» працюють працівники працездатного віку, які мають середній стаж роботи. Це можна розглядати як позитивне явище, оскільки дані категорії працівників в основному мають досвід роботи, але при цьому персонал легко навчається і легко сприймає нововведення організації, що важче дається працівникам у віці 40-50 років. Так само у підрозділі є молодий персонал, це додатково дозволяє організації знизити витрати на профнавчання і забезпечити найбільш стабільну роботу трудового колективу.

Таблиця 2.7 – Розподіл персоналу за статтю в ресторані «Asado» 2023р.

групи робітників	чоловіки		Жінки	
	Кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %
1.керівники	1	20,0	1	9,1
2.спеціалісти	-	-	2	18,2
3.робітники	4	80,0	8	72,7
всього	5	100,0	11	100

Аналізуючи трудовий потенціал ресторану «Asado» за ознакою статі видно, що в ресторані жінок працює на 6 більше, ніж чоловіків. На таку значну різницю надає вплив перш за все специфіка діяльності ресторанного бізнесу.



На рівень кваліфікації працівників більшою мірою впливають, як вік, так і стаж роботи.

Аналіз структури персоналу ресторану «Asado» за робочим стажем проводиться при прийомі на роботу переважно нових працівників і при оцінці плинності кадрів. Існує думка, що «старі робітники» є «пам'яттю» підприємства. Концепція «культура підприємництва» передбачає, що нерівновага у віковій структурі підприємства, у структурі робочого стажу дуже часто має несприятливі наслідки.

Величезне значення мають вивчення і зміна структури робочого стажу в часі як для визначення стратегії підприємства по найму, а й для аналізу його невдач. Наявність досвідченого персоналу може відображати як успіх обраної політики підприємства, так і невдачі зроблених зусиль для стабілізації чисельності персоналу і скорочення його плинності.

Врівноважена структура персоналу за робочим стажем (свідчить про політику осмисленого вибору працівників з адекватною освітою).

Таблиця 2.8 – Розподіл персоналу за трудовим стажем в ресторані «Asado» в 2023 р.

групи персоналу за стажем, років	керівники		спеціалісти		робітники	
	Кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %
до 5	2	50	2	100	1	9,1
від 5 до 10	2	50	-	-	4	47,3
від 10 до 15	-	-	-	-	4	47,3
від 15 до 20	-	-	-	-	-	-
вище 20	-	-	-	-	-	-
вище 30	-	-	-	-	-	-
Всього	4	100	2	100	9	100

З таблиці 2.8 ми бачимо, що найбільший трудовий стаж у персоналу до 5 років.

Таблиця 2.9 – Розподіл персоналу за освітою ресторан «Asado» в 2023р.

групи персоналу за освітою, років	керівники		спеціалісти		робітники	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %
середня	-	-	-	-	-	-
середня спеціальна	-	-	-	-	3	27,3
Вища	4	100	2	100	6	81,8
Всього	4	100	2	100	9	100

Керівний склад ресторану «Asado» мають вищу освіту. Серед фахівців всі мають вищу освіту. Серед робітників 81,8% мають вищу освіту і 27,3% - середню спеціальну освіту.

Найважливішим показником управління персоналом є плинність кадрів. Розрахунок коефіцієнта плинності кадрів показує, що економічний сенс даного показника полягає в тому, що він свідчить про заповнення вакантних робочих місць.

Аналізуючи дані таблиці 2.10 видно, що середня чисельність працівників ресторану «Asado» має тенденцію росту не незважаючи на прийом і вибуття кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів, обороту по прийому, обороту з вибуття свідчать про покращення динаміки змін кадрового потенціалу ресторану «Asado».

Для дослідження рівня мотивації працівників в ресторані «Asado» проведено дослідження настрою персоналу в компанії (мотивації) (додаток Г).

При дослідженні дослідження настрою персоналу за даними анкетування (див. рис. 2.7), були виявлені потреби та фактори, що впливають на настрій працівників, який в свою чергу впливає на ефективність трудової діяльності.

Таблиця 2.10 – Показники основних кадрових процесів ресторану «Asado»

Показники	2021	2022	2023	приріст 2023/2021,%
середньоспискова чисельність:	10	15	16	6
прийнято, осіб	1	6	2	-
вибуло, осіб	1	1	1	100
в т.ч.				
- за власним бажанням	1	1	1	100
- за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
- за скороченням штату	-	-	-	-
коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,07	0,06	62,5
коефіцієнт обороту за прийомом	0,1	0,4	0,125	125
коефіцієнт обороту за вибуттям	0,10	0,07	0,06	62,5

Результати опитування свідчать про те, що найважливішими факторами, що впливають на настрій персоналу та готовність до трудової діяльності працівників досліджуваного підприємства є задоволення матеріальних факторів, серед яких найголовніше місце займає потреба постійного отримання заробітної платні.

Абсолютно всі опитувальні обрали серед матеріальних факторів саме цей мотив. Наступним важливим фактором впливання є фактор самоповаги, соціальні фактори займають третє за статистикою місце серед опитувальних.

У процедурі підбору персоналу ресторану «Asado» використовуються внутрішній та зовнішній ринки праці, тобто залучаються або співробітники, або співробітники з боку. Можна припустити, що внутрішній ринок є кращим. Працівника зі стажем роботи в організації вже адаптовано до її умов праці.

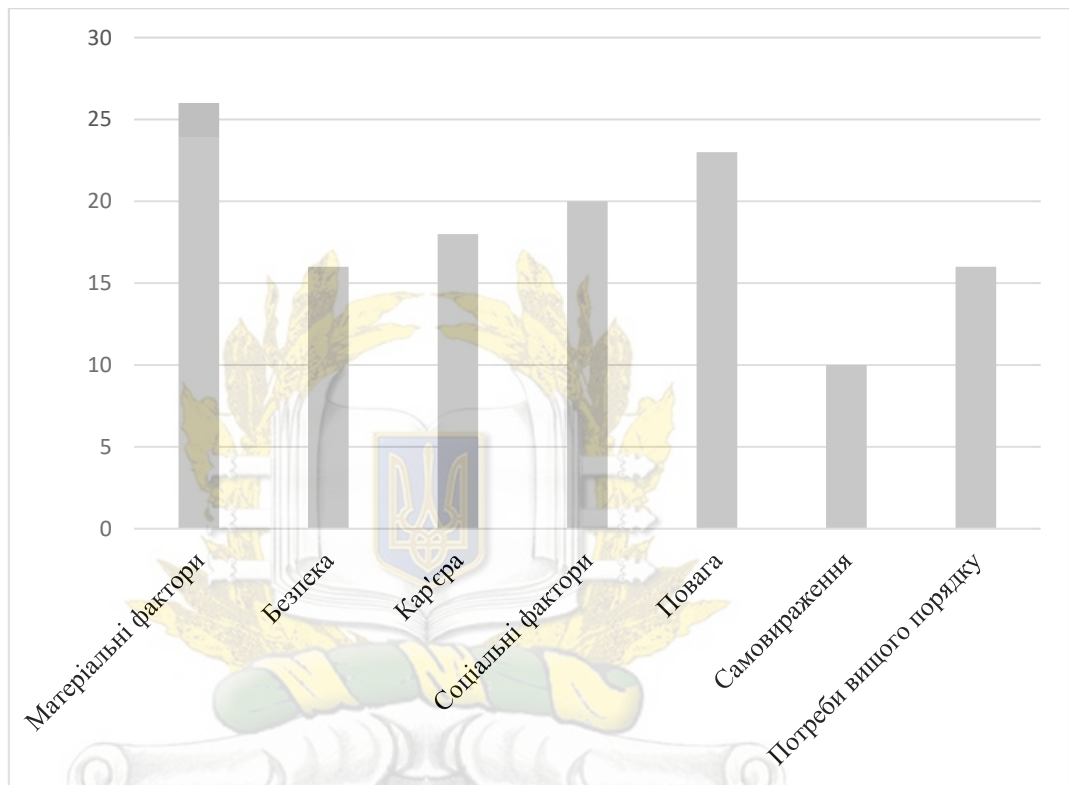


Рисунок 2.7 – Результати задоволеністю працівників умовами праці в ресторані «Asado»

Основна частина персоналу ресторану «Asado» набирається за межами організації, це 60% від загальної чисельності, сюди відноситься набір нового персоналу вже через співробітників мережі магазинів, за їх рекомендаціями. Усього 40% набирається всередині мережі, за рахунок просування співробітників кар'єрними сходами, через звільнення.

Розробка вимог до кандидата на посаду у ресторан «Asado» здійснюється на основі аналізу та опису роботи кандидата. На сьогодні застосування лише такого підходу є нераціональним через високий суб'єктивізм виконавця. Ефективним було б застосування інших методів, що дозволяють сформулювати вимоги до знань, досвіду та інших характеристик кандидатів. Пошук кандидатів здійснюється на підставі зовнішніх джерел. Ці джерела характеризуються наявністю значної кількості кандидатів посаду і зумовлюють суттєві трудовитрати вибір найбільш відповідних кандидатів.

Вивчення та перевірка кандидатів у ресторан «Asado» здійснюється шляхом попередньої бесіди, у рамках якої фахівець з кадрів оцінює рівень

освіти, зовнішній вигляд визначальних особистісних якостей кандидатів. Проводиться анкетування . Далі здійснюється тестування професійних знань кандидата на основі тестування та перевірка його рекомендацій

У рамках подальшого процесу підбору персоналу у ресторан «Asado» проводиться складання характеристик кожного кандидата. На даному етапі оцінюються сильні та слабкі якості кандидатів.

Далі співробітник із добору персоналу здійснюють порівняння якостей кандидатів та вибір кращого. У рамках цього етапу менеджер з персоналу намагається не ставитись до кандидата упереджено і зосереджуватися на суттєвих для цієї вакансії вимогах. Виходячи з минулого досвіду кандидата, менеджер з персоналу оцінює, наскільки добре він підходить для справжньої роботи.

Здійснивши вибір найкращого кандидата менеджер з персоналу у ресторану «Asado» оформлює його на роботу. Протягом наступного місяця менеджер з персоналу ресторану «Asado» контролює процес освоєння нового співробітника в колективі. Важливу увагу приділяють знайомству з формами та документами, в яких викладено принципи системи оцінки результатів роботи працівників та принципи системи винагороди.

Підбір персоналу ресторану «Asado» поза організації за традицією ведеться: з використанням особистих зв'язків (за знайомством); за оголошеннями (варіант із вулиці); за допомогою кадрових агенцій; шляхом переманювання.

У таблицях 2.10-2.11 проведено моніторинг зовнішніх чинників впливу на кадрову стратегію ресторану «Asado» та використано PESTEL-аналіз для виявлення впливу факторів зовнішнього.

Опитувальні бажають досягти тієї трудової діяльності, яка б дозволила їм почувати себе корисним робітником колективу, що виконує необхідну роботу.

Таблиця 2.10 – Результати аналізу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на кадрову стратегію ресторану «Asado»

Фактори	Середня екс- перт. оцінка	Вага кое- фіцієнту	Вплив (+/-)	Рівень впливу (зважене)
Фактори зовнішнього середовища непрямого впливу (ФЗСНВ)				
1. Політичні фактори		0,07	(+/-)	0,2
1.1. Пріоритетність та підтримка	2,2	0,01	+	0,022
1.2. Рівень політичною	3,2	0,02	-	-0,064
1.3. Рівень бюрократичної	3,6	0,02	-	-0,072
1.4. Ймовірні політичні зміни (3-5	3,8	0,02	+/-	-1
2. Економічні фактори		0,07	(+/-)	0,081967213
2.1. Економічна ситуація в	4,6	0,01	-	-0,046
2.2. Рівень доходів населення	2,2	0,01	+	0,022
2.3. Рівень безробіття	4,2	0,01	-	-0,042
2.4. Рівень зайнятості	3,8	0,01	+	0,038
2.5. Оподаткування	3,8	0,01	-	-0,038
2.6. Ймовірні економічні зміни (3-5	2,8	0,02	+/-	-1
3. Соціокультурні фактори		0,07	(+/-)	9,666666667
3.1. Демографічний фактор	4,2	0,01	-	-0,042
3.2. Ставлення населення до	3,8	0,01	+	0,038
3.3. Соціальна залученість	1,6	0,01	+	0,016
3.4. Рівень освіти, класифікації	2,8	0,02	+	0,052
3.5. Ймовірні соціальні зміни (3-5	2,6	0,02		-1
4. Технологічні фактори		0,07	(+/-)	2,684210526
4.1 Стан техніко-технологічної	2,4	0,025	+	0,06
4.2. Використання інноваційних	1,8	0,025	+	0,045
4.3. Ймовірні зміни технологічних	2,4	0,02	+/-	-1
5. Екологічні фактори		0,07	(+/-)	-
5.1. Екологічна ситуація	3,6	0,02	+/-	-1
5.2. Облагороджування	2,6	0,03	+	0,078
5.3. Ймовірні соціальні зміни (3-5	2,6	0,02	+/-	-1
6. Правові фактори		0,07	(+/-)	0,103448276
6.1. Правове регулювання трудової	2,2	0,02	+	0,044
6.2. Якість судових та виконавчих	3,6	0,03	-	-0,108
6.3. Ймовірні правові зміни (3-5	2,6	0,02	+/-	-1
7. Інституціональні фактори		0,07	(+/-)	-1,17699115
7.1. Вплив та підтримка	5	0,03	+/-	-1
7.2 Вплив неформальних	1	0,02	+	0,02
7.3. Ймовірні інституціональні	4,8	0,02	+/-	-1
Разом		0,49		-

Таблиця 2.11 – Результати аналізу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на кадрову стратегію ресторану «Asado»

Фактори	Середня екс- перт. оцінка	Вага кое- фіцієнту	Вплив (+/-)	Рівень впливу (зважене середнє)
Фактори зовнішнього середовища прямого впливу (ФЗСПВ)				
8.1.Кадрова політика конкурентів: переманювання співробітників, кадрові	4,6	0,15	-	-0,69
8.2. Фактори привабливості конкурентів (сервіс, цінова полі- тика та інше)	3,6	0,05	+	0,18
8.3.Вплив та реагування державних та регіональних органів управління	2,8	0,05	-	-0,14
8.4.Рівень підприємницької культури	3,4	0,05	+	0,17
8.5. Ступінь надійності постачальників	2,2	0,05	-	-0,11
8.6. Споживачі	4	0,05	+	0,2
8.7. Клієнти, гості закладу (знання	4,2	0,05	+	0,21
8.8. Взаємовідносини з місцевим	3,2	0,05	+/-	-1
8.9. Інфраструктура	4	0,06	+/-	-1
Разом		0,51		-
Всього (ФЗСНВ+ ФЗСПВ)		1		-

Фактор кар'єри впливає також та рівень мотивації опитувальних, а в частості бажання змінити свій посадовий статус. Фактор безпеки та захищеності також займає важливе місце, 9 опитувальних відмітили важливим мотив гарантій соціального характеру (відпустки, підтримка при захворюванні), фактори вищого порядку займають по значенню передостаннє місце. Проте 10 опитувальних серед групи цих факторів обрали важливим мотив успіху. Майже усі співробітники бажають досягти успіху у своїй професійній діяльності. І не найважливішим опитувальні визначили мотив, що здатен спонукати до трудової діяльності, це мотив самовираження, а вчасності – коли робота дає можливість виразити себе.

Слід відмітити, що при відповіді на питання першого опитувальника потреба самовдосконалення займає важливе місце в процесі трудової мотивації, в той час, як результати останнього опитувальника говорять про байдужість до цієї потреби.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСТОРАНУ «ASADO»

### 3.1. Формування механізму кадрового забезпечення у ресторані «Asado»

В новітніх умовах ринкової економіки найбільш важливішим фактором успіху суб'єкта господарювання будь-якої сфери та масштабів діяльності є щонайбільше результативне використання її персоналу.

Для досягнення стабільних результатів, реалізації цілей та планів суб'єкт господарювання повинен мати добре підготовлений та згуртований колектив, за умови наявності фінансових ресурсів, техніки та технологій, інноваційної спрямованості у діяльності та зовнішніх сприятливих умов.

Безсистемний підхід до побудови кадрової політики, в тому числі кадрового забезпечення, більшості вітчизняних суб'єктів господарювання зумовив наявність проблеми неефективного використання кадрового менеджменту в українському бізнес-середовищі.

Адаптуватися до непередбачуваних та мінливих умов функціонування у ринковому середовищі може забезпечити лише організований, орієнтований постійний розвиток персонал.

Однак ця обставина різко підвищує вимоги до кадрового забезпечення суб'єкта господарювання. Кадрове забезпечення ресторану «Asado» є важливим складовим елементом загального менеджменту суб'єкта господарювання.

Сьогодні кадрове забезпечення ресторані «Asado» має бути орієнтоване на досягнення ефективності роботи суб'єкта господарювання в цілому, раціональну роботи всіх працівників, розвиток у працівників ресторану потреб високого рівня та здібностей до творчої діяльності, внутрішньої зацікавленості



у розвитку, комунікативності та, звичайно, удосконаленні господарської діяльності.

Успіх діяльності ресторані «Asado» залежить від її працівників. Персонал одна із найважливіших ресурсів ресторані «Asado», необхідний досягнення всіх її цілей і завдань.

Саме від персоналу безпосередньо залежить економічні та інші можливості ресторану «Asado». Вкладення коштів у людські ресурси та кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та ефективності діяльності ресторані «Asado» в сучасних умовах ринкової економіки.

Вміння працювати з людьми, правильно їх підбирати, адаптувати та оцінювати, створювати умови для ініціативи та зацікавленості у підвищенні свого професійного рівня – є ключовим завданням кадрового менеджменту ресторану «Asado», який націлений на розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу суб'єкта господарювання і дозволяє сформувати комфортне середовище для спільної праці.

Кадровий менеджмент ресторану «Asado» – це цілеспрямована діяльність керівного складу суб'єкта господарювання, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, включаючи розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом.

Ефективне формування кадрового забезпечення дає можливість створити робочу силу, що має більш високими здібностями і сильною мотивацією до виконання завдань, що стоять перед рестораном «Asado» в сучасних умовах.

Нинішні умови функціонування висувають більш високі вимоги до побудови, формування системи кадрового забезпечення ресторані «Asado».

Це проявляється в першу чергу в її вмінні пристосовуватися до цілей об'єкта управління, що змінюються, до умов його роботи. Необхідно також враховувати перспективи розвитку ресторану «Asado» загалом [3].

Для ресторану «Asado» стає недостатнім оформляти накази та розпорядження, зберігати кадрову інформацію.

Керівний склад ресторану «Asado» повинен поступово перетворюватися на центр з розробки та реалізації стратегії суб'єкта господарювання праці. Метою є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу, розробка та реалізація програм розвитку кадрів, забезпечення справедливої оплати праці тощо.

Механізм кадрового забезпечення ресторану «Asado» повинен охоплювати широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів. Сучасний кадровий механізм кадрового забезпечення ресторану «Asado» повинен включати наступні елементи (рис. 3.1 у Додатку Л).

Основними трендами у системі кадрового забезпечення ресторану «Asado» виступають розгляд кадрового складу з позицій мікро системного підходу; суттєвість уваги менеджерів з персоналу на інституційному аспекті; ставлення до персоналу, як до найбільш цінного ресурсу; домінування прийомів стратегічного, а не оперативного кадрового менеджменту.

Для забезпечення сучасних трансформацій кадрового забезпечення ресторану «Asado» необхідно суттєво переглянути кадрову політику суб'єкту господарювання. Вона повинна забезпечувати наступні результати (рис. 3.2.).

Крім того, технології кадрового менеджменту дадуть помітний синергетичний ефект за умови, що суб'єкт господарювання забезпечить наявність наступних аспектів:

- працездатна система адаптації до ринку праці (реалізуються планування кар'єри та кадрових перестановок, можливості та стимулювання професійного зростання);
- гуртки якості чи інші автономні освіти, застосовується делегування повноважень;
- система оплати праці визначається рівнем компетентності та внеском у кінцевий результат;
- вибудована комплексна система комунікацій.



Рисунок 3.1 – Результативні показники сучасного кадрового забезпечення ресторану «Asado»

Успішне впровадження нової моделі кадрового забезпечення ресторану «Asado» неможливе без урахування трендів, що з'являються, зумовлених розвитком цифрових технологій. Це вимагає від керівного складу ресторану «Asado» нових знань та умінь в управлінні національними потоками, стресами, інтелектом співробітників. Все більше співробітників працює не в постійному штаті, а за проектами організації, що передбачає навички управління тимчасовим персоналом та орієнтацію лише на результат.

Отже, кадрове забезпечення ресторану «Asado» є важливим складовим елементом загального менеджменту суб'єкта господарювання та являє собою систему взаємозв'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили, спрямовану на зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, досягнення високих кінцевих результатів у діяльності суб'єкта господарювання.

### 3.2. Застосування сучасних методів для підвищення кваліфікації персоналу досліджуваного закладу

Для підвищення кваліфікації персоналу ресторану «Asado» пропонуються наступні напрями для підвищення кваліфікації персоналу:

1. Стандарти обслуговування. Пропонується провести навчальні заходи для персоналу ресторану «Asado». Даний навчальний захід для персоналу ресторану «Asado» сприятиме зниженню кількості помилкових дій, сприятиме скороченню часу на виконання поставлених задач і як наслідок забезпечить зростання рівня продуктивності праці у ресторані. Пропонований курс підвищення кваліфікації персоналу ресторану забезпечить створення єдиного атестаційного листа та з максимальною ємністю та простотою буде сприяти переданню знань новим співробітникам ресторану «Asado».

2. Командоутворення. Для проведення тренінгу доцільно запросити коуча, що сприятиме конструктивній взаємодії між персоналом ресторану та підвищить здатність персоналу до самоврядування та прийняття єдиного рішення щодо досягнення цілей ресторану «Asado».

3. Стресостійкість. Персоналу ресторану «Asado» рекомендується пройти тренінг «Стресостійкість». Емоційний та психічний стан працівників ресторану «Asado» позначається обсягах виконаної роботи, як контакту з людьми і послугах. Тренінг дозволить скоригувати поведінку співробітників та навчить уникати конфліктних ситуацій.

4. Клієнтоорієнтованість. Рекомендується щотижня, на планерки читання лекцій на тему клієнтоорієнтованість. Проводити лекції мають адміністратори ресторану «Asado», інформацію брати із відкритих джерел. Активне обговорення всіх тонкощів меню, способів, час приготування та подачі страв дозволить завоювати довіру гостя. Перспектива отримати постійного клієнта та гарну репутацію ресторану «Asado».

5. Техніка активних та ефективних продажів. Використання даної техніки сприятиме зростанню значущості знання меню в ресторані, значимість аперитиву та діджестиву. Данан техніка сприятиме навчанню персоналу ресторану, як правильно запропонувати акції гостю, що діють у ресторані. Містить курс «Напрявні питання, як спосіб формування замовлення гостя найкраще», «Форма ненав'язливих пропозицій». Даний курс дозволить збільшити середній чек ресторану «Asado».

6. Психологія спілкування. Для персоналу ресторану «Asado» рекомендується пройти курс «Психологія спілкування». Даний курс дасть можливість скласти психологічний портрет гостя та працювати з ним, містить у собі курс «Мова тіла, жестів, сила посмішки» «Кивок Салівана», Принцип «Ялинки». Дозволить розвинути комунікабельність. Даний курс навчить оперувати описовими прикметниками продукції з метою формування замовлення ресторану «Asado».

При виборі програми слід пам'ятати про принцип доступності, переконається, що матеріал буде доступним для розуміння. Відвести достатньо часу на проходження тренінгів. За підсумками навчання розробити доступні для розуміння атестаційні або опитувальні листи.

При виборі методу навчання персоналу ресторану «Asado» варто враховувати, що навчати потрібно молодих співробітників – це категорія людей покоління «Y».

Для формування системи навчання для покоління «Y» повинні бути закладені такі параметри:

- доступ до навчання має бути цілодобовим, доступна дистанційна форма навчання;
- інформація має бути актуальною та цікавою, пов'язаною з розвитком професійних та особистих навичок;
- можливість отримати нові знання в максимально стислі терміни;
- інформація має бути наочною, легкодоступною;
- можливість для творчості, цікаві ігри, ативні вправи.

У таких умовах важливо знайти баланс між інтересами роботодавця та працівника. Для навчання персоналу ресторану «Asado» пропонуються такі методи навчання:

1) Метод інфографіки. Для впровадження «Стандартів обслуговування» рекомендується створити відеоролик, акторами якого будуть самі співробітники ресторану «Asado». Сюжет та ситуації розібрані у відео мають бути максимально наближені до реальних. Для кращого засвоєння слід проводити паралель наслідків, саме результат правильних дій і правильних. Саме відео залишиться як навчальний матеріал, на довгий час і буде доступний 24/7. Участь у зйомках дасть змогу творчості, що підвищить лояльність співробітника до організації. Знімати та монтувати відео буде запрошений відеооператор. Витрати створення і монтаж відеоролика складуть 4.000 грн.

2) Метод гейміфікації. «Техніка активних та ефективних продажів» - створити гру, в якій буде закладено теоретичну частину про способи ефективно пропонувати та продавати товар. Інтерфейс гри має бути максимально наближеним до ресторану «Asado». При підвищенні рівня завдання ускладнюються (кількість і статус гостей). Мета гри навчитися ефективно продавати. Гра буде доступна 24/7. Розробляти програму повинен програміст спільно з тренером із продажу. Витрати створення ігрової платформи і розробку завдань гри становитимуть 8.000 грн.

3) Метод Тренінги. «Командоутворення», «Психологія спілкування»- тренінг має проходити у вільний від роботи час. Теоретичні блоки матеріалу мінімізовані та основна увага приділяється практичному відпрацюванню навичок та умінь. Розвиває комунікабельність, уміння працювати у команді.

Проводить один запрошений тренер з навчального центру один раз на три місяці. Витрати на навчання 1 тренінг-3.000 грн. на рік 13.000 грн. Навчання проходитиме у самому ресторані, для підвищення кваліфікації співробітників потрібно запросити викладача з університету. Викладачі-експерти, сертифіковані фахівці з досвідом роботи в індустрії гостинності.

Для вдосконалення системи навчання, як ключова рекомендація запропоновано формування плану навчання персоналу ресторану «Asado».

Команда проекту формується виходячи з міжособистісного підходу, оскільки у рамках проекту передбачається здійснення великої кількості комунікації, взаємодій та погоджень. Нижче в таблиці 3.1 представлена команда проекту.

Таблиця 3.1 – Команда проекту та її функціональні обов'язки

Співробітник	Функціонал у проекті
Керівник проекту (директор)	Відповідає за кінцеві результати проекту та безпосередньо управляє проектом та командою; здійснює попередній аналіз; формує бюджет та контролює витрату; контролює роботи з проекту.
Тренер-технолог (шеф-кухар)	Розробляє методичні та роздаткові матеріали; тестує та описує продукцію; проводить навчання персоналу компанії та персоналу ділових партнерів
Фахівець (адміністратор)	Розробляє методичні та роздаткові матеріали; розробляє систему мотивації у проекті; розробка та викладання вступного курсу для нового співробітника; здійснює оцінку навчання;
Наставники (кухарі)	Навчання на робочому місці; контроль навчання на практиці; допомога у адаптації нових співробітників.

Джерела фінансування: внутрішні ресурси підприємства. Передбачуване збільшення продажу становитиме 20% та зниження кількості претензій становитиме 80%.

Для того щоб система навчання відповідала цілям та завданням діяльності ресторану «Asado» та була ефективною, необхідно виявити потребу у навчанні за допомогою анкети для виявлення потреб у навчанні персоналу Додаток М.

План заходів щодо підвищення кваліфікації для рядових співробітників ресторану «Asado» представлено у додаток Н. Розроблено основні методики оцінки навчання для персоналу ресторану «Asado».

Метод 1. Після проходження навчання співробітник заповнює Анкету за якістю навчання та виставляє оцінку від 1 (погано) до 5 (відмінно).

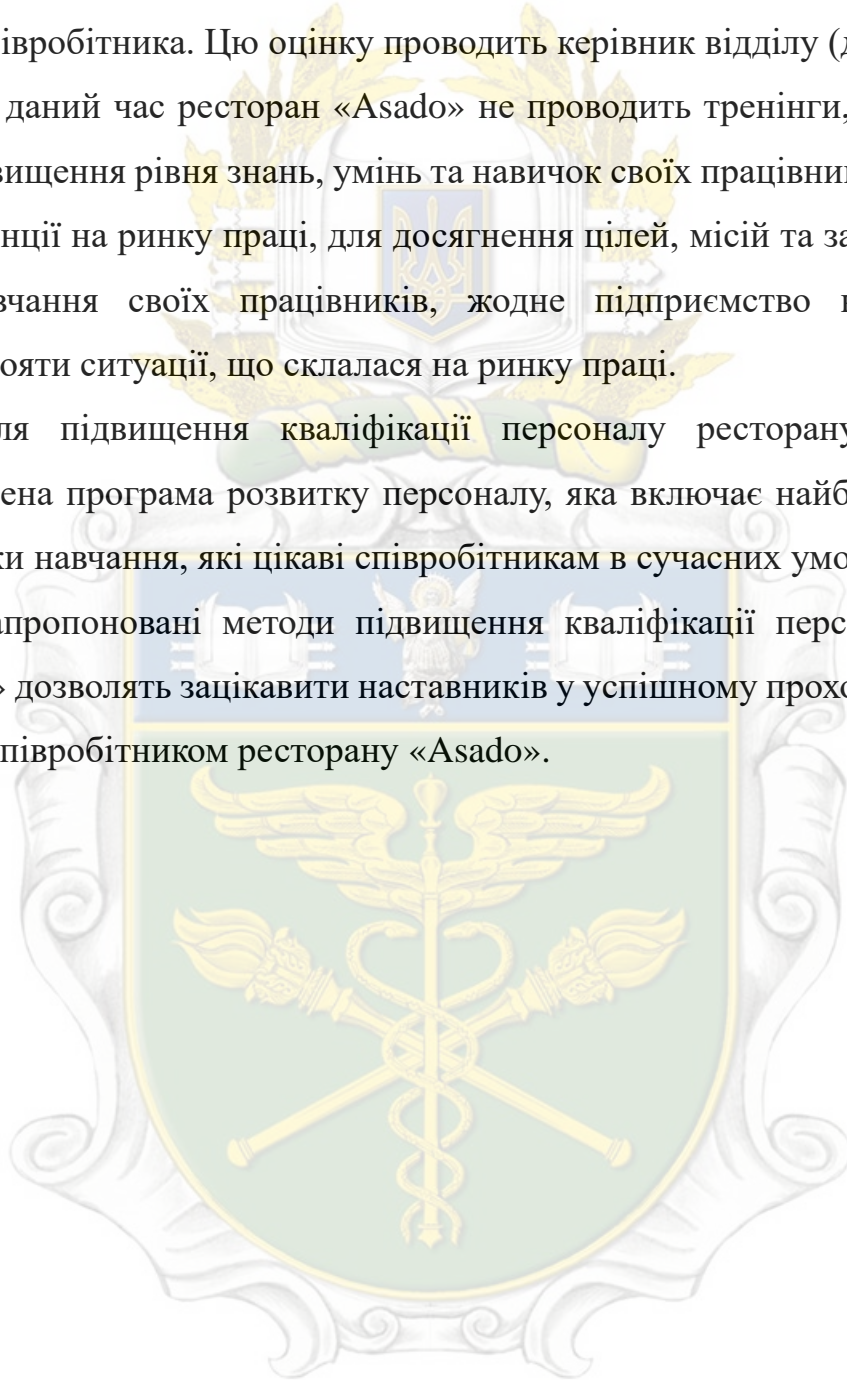
Анкета представлена в Додаток П. Далі анкети обробляються та робляться висновки щодо якості організації навчання, актуальності, доступності та повноти матеріалу.

Метод 2. Кожні три місяці проводиться аналіз зміни поведінки робочому місці співробітника. Цю оцінку проводить керівник відділу (додаток Р).

В даний час ресторан «Asado» не проводить тренінги, лекції, семінари для підвищення рівня знань, умінь та навичок своїх працівників. Але у вигляді конкуренції на ринку праці, для досягнення цілей, місій та завдань ресторану, без навчання своїх працівників, жодне підприємство не зможе довго протистояти ситуації, що склалася на ринку праці.

Для підвищення кваліфікації персоналу ресторану «Asado» була розроблена програма розвитку персоналу, яка включає найбільш затребувані методики навчання, які цікаві співробітникам в сучасних умовах.

Запропоновані методи підвищення кваліфікації персоналу ресторану «Asado» дозволять зацікавити наставників у успішному проходженні навчання новим співробітником ресторану «Asado».





## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кадрове забезпечення відіграє важливу роль у забезпеченні успішного функціонування організації та досягненні її стратегічних цілей. Правильне планування та управління персоналом відповідно до завдань та принципів кадрового забезпечення дозволяють організації бути конкурентоспроможною та ефективною на ринку праці.

Об'єктом дослідження у роботі виступає ресторан «Asado». Успішне функціонування ресторану «Asado» стало можливим, зокрема за рахунок того, що керівництво та персонал чітко дотримується певних принципів у своїй роботі, орієнтованих на клієнта та на повне задоволення його потреб.

В ресторані «Asado» працюють працівники працездатного віку, які мають середній стаж роботи. Це можна розглядати як позитивне явище, оскільки дані категорії працівників в основному мають досвід роботи, але при цьому персонал легко навчається і легко сприймає нововведення організації, що важче дається працівникам у віці 40-50 років. Так само у підрозділі є молодий персонал, це додатково дозволяє організації знизити витрати на профнавчання і забезпечити найбільш стабільну роботу трудового колективу.

Середня чисельність працівників ресторану «Asado» має тенденцію росту не незважаючи на прийом і вибуття кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів, обороту по прийому, обороту з вибуття свідчать про покращення динаміки змін кадрового потенціалу ресторану «Asado».

Основна частина персоналу ресторану «Asado» набирається за межами організації, це 60% від загальної чисельності, сюди відноситься набір нового персоналу вже через співробітників мережі магазинів, за їх рекомендаціями. Усього 40% набирається всередині мережі, за рахунок просування співробітників кар'єрними сходами, через звільнення.

Розробка вимог до кандидата на посаду у ресторан «Asado» здійснюється на основі аналізу та опису роботи кандидата. На сьогодні

застосування лише такого підходу є нераціональним через високий суб'єктивізм виконавця. Ефективним було б застосування інших методів, що дозволяють сформулювати вимоги до знань.

Керівний склад ресторану «Asado» повинен поступово перетворюватися на центр з розробки та реалізації стратегії суб'єкта господарювання праці. Метою є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу, розробка та реалізація програм розвитку кадрів, забезпечення справедливої оплати праці тощо.

Основними трендами у системі кадрового забезпечення ресторану «Asado» виступають розгляд кадрового складу з позицій мікро системного підходу; суттєвість уваги менеджерів з персоналу на інституційному аспекті; ставлення до персоналу, як до найбільш цінного ресурсу; домінування прийомів стратегічного, а не оперативного кадрового менеджменту.

Для підвищення кваліфікації персоналу ресторану «Asado» пропонуються наступні напрями для підвищення кваліфікації персоналу – стандарти обслуговування; командування; стресостійкість; клієнтоорієнтованість; техніка активних та ефективних продажів; психологія спілкування.

Очікування від запровадження системи навчання персоналу ресторану «Asado» – збільшення рівня кваліфікації персоналу підприємства з урахуванням вимог існуючого виробництва та перспектив його розвитку; зміцнення корпоративної культури ресторану «Asado»; підвищення рівня прихильності працівників ресторану «Asado»; зниження втрат, пов'язаних з неправильною оцінкою ситуації та невірними діями працівників; покращення координації дій працівників; зростання здібності працювати в команді; виникнення та зростання комунікативних зв'язків між працівниками підприємства; приріст продуктивності праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблязова Н. Р. Кадрова безпека в системі управління підприємство. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64> (дата звернення: 11.05.2024).
2. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101.
3. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукраїнський науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97-105.
4. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 125-131. URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.5.22>. (дата звернення: 30.04.2024).
5. Волосовець О. П., Заболотько В. М., Волосовець А. О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Українські медичні вісті*. 2020. № 1(84). Том 2. С. 20-26.
6. Воронько-Невіднича Т. В., Демиденко Л. М., Здоров В. М. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57> (дата звернення: 15.05.2024).
7. Гнилянська Л., Процайло І., Гладун С. Іміджеві аспекти формування кадрового потенціалу підприємств готельно-ресторанної сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-1> (дата звернення: 06.05.2024).
8. Грабар М., Хижняк К. Цифрова трансформація туризму: матеріали XIV міжнар. наук. конф. м. Львів, 9 жовтня 2020 р. м. Львів, 2020. С. 94-97.

9. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *ECONOMICS : time realities*. 2020. № 6(52). С. 25-34.
10. Гришук А. М., Гордон Х. М. Зміни в системі кадрового забезпечення на підприємствах готельного господарства України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-51> (дата звернення: 17.04.2024).
11. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія. Львів, 2021. 528 с.
12. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 30.04.2024).
13. Долга Г.В. Кадрове забезпечення якості системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3 (08). С. 48-53.
14. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Випуск 2. С. 10-17.
15. Ковальова О. П. Значення кадрового забезпечення для попередження дисфункціональності наглядових рад підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 86 – 98.
16. Комірчий П. О. Кадрове забезпечення публічної служби у правоохоронній сфері: поняття та правові вимоги. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Юриспруденція. 2019. № 41, т. 2. С. 134-137. URL: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2019.41-2.30>. (дата звернення: 30.04.2024).
17. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 19. С. 201-209.
18. Криворучко О. М., Ковальова О. П. Теоретичні положення кадрового забезпечення корпоративного менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості № 81-82*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287263> (дата звернення: 28.02.2024).

19. Люльчак О. Удосконалення процесу обслуговування в закладах ресторанного господарства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.

20. Мазаракі А.А. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та виклики: зб. тез доп. II Міжнар. студ. наук. конф. м. Київ, 22 березня 2023 р. м. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 745 с.

21. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.9.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.3) (дата звернення 24.04.2024).

22. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності. *Ефективна економіка*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.57> (дата звернення: 11.04.2024).

23. Райковська І. Т. Визначення змісту компонентів трудового потенціалу для підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. № 3. С. 87-95.

24. Реалії та перспективи розвитку індустрії гостинності в умовах інтеграційних процесів: тези доповідей Всеукр. наук.-практ. конф., м. Мукачево, 26 березня 2019 р. Мукачево: РВВ МДУ, 2019. 75с.

25. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119-129.

26. Рябенька М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. №1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.13> (дата звернення 17.04.2024).

27. Свєрдлін К. Ю. Поняття й ознаки кадрового забезпечення Державної кримінально-виконавчої служби України та органів пробації. *Право і безпека*.

2023. № 3 (90). С. 126-134. URL: <https://doi.org/10.32631/pb.2023.3.10> (дата звернення: 30.04.2024).

28. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. doi: [10.32702/2307-2105-2021.12.13](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13) (дата звернення: 11.05.2024).

29. Смачило І. І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 360-363.

30. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20-24.

31. Стратійчук В. М. Новак І. Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 6 (23). С. 146-150. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6\\_23\\_ukr/27.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/27.pdf) (дата звернення: 11.05.2024).

32. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія. Г.О. Горіна, Г.А. Богатирьова, Ю.С. Дорош, Р.І. Дудченко та ін.; наук. ред. Г.О. Горіна. Кривий Ріг: Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с.

33. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

34. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. В.С. Куйбіда, О.М. Петроє, Л.І. Федулова, Г.О. Андрощук. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.

35. Черчата А. О. Тарасова Т. О. Управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Вісник ХНАУ*. 2019. № 4(1). С. 407-414.

36. Чернікова Н. М. Запорізький національний університет Проблеми кадрового забезпечення підприємств в умовах цифрових перетворень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 4, Том 2. С. 52-55.

37. Шаповал О. А., Котенюк С. Б. Теоретико-методичні засади управління кадровим забезпеченням підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-24> (дата звернення: 25.04.2023).

38. Шаповал О. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №15. С. 231-236. doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28> (дата звернення: 11.05.2024).

39. Ярмус Т. Б., Шоробура О. І., Коваль С. М., Кіндратів Р. В. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення в системі економічної безпеки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 11. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9308> (дата звернення: 11.05.2024).

40. Creative Destinations and the Rooster of Barcelos ("Galo de Barcelos"). Available at: Creative Destinations and the Rooster of Barcelos ("Galo de Barcelos"): Business & Management Book Chapter. IGI Global (igi-global.com) (accessed 18 January 2022).

## **ДОДАТКИ**