

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

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ РОЛЬ У
ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»**

(за матеріалами Фізичної особи-підприємця Зарічнюк Наталії Володимирівни,
бар-сидерія «Білий налив», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти

2 курсу, групи ГРС-21з(м),

спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітньої програми «Готельно-ресторанна
справа»

заочної форми навчання

Дениса ЗАГОРУЯ

Науковий керівник

канд. екон. наук, доцент

Валентина ПОСТОВА

Гарант освітньої програми

канд. екон. наук, доцент

Марина РЯБЕНЬКА

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	6
1.1 Поняття «професійне зростання персоналу» та його складові	6
1.2 Роль системи професійного зростання персоналу в успішній діяльності закладів ресторанного господарства	11
1.3 Фактори, що впливають на професійне зростання персоналу	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ БАРУ-СИДЕРІЇ «БІЛИЙ НАЛИВ»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика бару-сидерії «Білий налив»	22
2.2 Аналіз існуючої системи професійного зростання персоналу в досліджуваному закладі	29
2.3 Оцінка ефективності існуючої системи професійного зростання персоналу в бару-сидерії «Білий налив»	33
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ	39
3.1 Формування системи професійного зростання для персоналу закладу «Білий налив»	39
3.2 Розробка програм навчання та розвитку персоналу досліджуваного закладу	43
3.3 Ефективність нової системи	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний ринок ресторанних послуг характеризується високою конкуренцією, що вимагає від закладів постійного вдосконалення та адаптації до мінливих потреб споживачів. Одним з ключових факторів успіху в цій галузі є якість обслуговування, яка безпосередньо залежить від професійного рівня персоналу. Інвестування в розвиток людських ресурсів є стратегічно важливим для підвищення конкурентоспроможності закладів харчування. Крім того, в умовах швидких змін у технологіях та споживчих трендах, працівники сфери обслуговування повинні постійно оновлювати свої знання та навички. Таким чином, дослідження системи професійного зростання персоналу в закладах ресторанного господарства є актуальним завданням, яке дозволить розробити ефективні стратегії управління персоналом та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Гіпотеза дослідження. Співробітники закладів ресторанного господарства, які пройшли навчання з надання клієнтського сервісу, демонструють на 20% вищий рівень задоволеності клієнтів порівняно з тими, хто не проходив такого навчання.

Дослідження якості послуг у ресторанному бізнесі є предметом наукового інтересу багатьох дослідників, серед яких Л. Агафонова, В. Дорошенко, А. Капліна та інші. Результати їхніх досліджень регулярно публікуються в профільних виданнях, таких як «Ресторанний і готельний бізнес» та «Ресторатор». Однак, незважаючи на значний обсяг наукових робіт, питання впливу управління персоналом на ефективність роботи закладів харчування потребує більш детального дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи полягає в комплексному аналізі впливу системи професійного розвитку співробітників на ефективність роботи закладів

харчування.

Для досягнення даної мети було сформовано наступні завдання:

- визначення поняття «професійне зростання персоналу» та його складові;
- встановлення ролі системи професійного зростання персоналу в успішній діяльності закладів ресторанного господарства;
- визначення факторів, що впливають на професійне зростання персоналу;
- дослідження організаційно-економічної характеристики бару-сидерії «Білий налив»;
- аналіз існуючої системи професійного зростання персоналу в досліджуваному закладі;
- оцінка ефективності існуючої системи професійного зростання персоналу в бару-сидерії «Білий налив»;
- формування системи професійного зростання для персоналу закладу «Білий налив»;
- розробка програм навчання та розвитку персоналу досліджуваного закладу та визначення ефективності нової системи.

Об'єктом дослідження є процес професійного зростання персоналу в ресторанному бізнесі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти забезпечення розвитку професійного зростання персоналу в сфері ресторанного бізнесу.

Методи дослідження, які використовувались: аналіз документів, експертні оцінки, порівняння, синтез, порівняння, опитування, а також прогнозування.

Інформаційну основу дослідження склали періодичні видання, навчальна література, статистичні звіти, нормативно-правові документи, інтернет-ресурси та матеріали, розміщені на сторінках закладу «Білий Налив» у соціальних мережах.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що воно дозволяє внести конкретний внесок у розвиток теорії і практики управління персоналом в

ресторанному бізнесі, а також розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності роботи закладів цього типу.

Практична цінність. Дослідження системи професійного зростання персоналу в барі-сидерії «Білий налив» має не тільки теоретичне, але й практичне значення, оскільки його результати можуть бути використані для вдосконалення управління персоналом в інших закладах ресторанного господарства та сприяти розвитку галузі в цілому.

Апробація наукових досліджень. Основні результати дослідження були опубліковані у збірниках наукових конференцій, які проходили в Україні: XIII Всеукр. студентська науково-практ. конференція «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України» (ВТЕІ ДТЕУ, 18.04.24); II Всеукр. науково-практ. Інтернет-конференція «Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку» (ВТЕІ ДТЕУ, 17.10.24).

Робота складається з: вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, а також списку використаних джерел. В тексті кваліфікаційної роботи проілюстровані 20 рисунків та 14 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Поняття «професійне зростання персоналу» та його складові

Система розвитку персоналу в ресторанному бізнесі – це цілеспрямована діяльність, яка спрямована на постійне підвищення професійного рівня співробітників, що в свою чергу дозволяє покращити якість послуг та загальну ефективність закладу ресторанного господарства [24].

Мета системи професійного зростання – забезпечити безперервне навчання та розвиток персоналу, стимулюючи його до досягнення нових висот у кар'єрі, а також сприяючи підвищенню конкурентоспроможності закладу [10].

Сутність даної системи полягає у тому, аби забезпечити працівникам певну можливість для розвитку, а також удосконалення своїх професійних навичок, для того, щоб вони могли більш ефективніше виконувати свої робочі обов'язки, а також сприяти розвитку закладу.

Трактування визначення «професійного зростання персоналу» різними авторами (джерелами) наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування визначення «професійного зростання персоналу» різними авторами (джерелами) [18]

Автор/Джерело	Визначення професійного зростання персоналу	Ключові аспекти
Загальноприйняте визначення	Системний процес безперервного навчання і розвитку працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації, компетентності та ефективності роботи.	Безперервність, навчання, розвиток, кваліфікація, компетентність, ефективність.

Продовження табл. 1.1

А. Я. Кібанов	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації.	Організаційні заходи, навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації.
О. Гетьман, А. В. Плясун	Каталізатор безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці.	Безперервність, організаційний і особистісний ріст, компетенції, знання, компетентність, здатність до навчання.
Сучасний підхід	Процес розвитку індивідуальних потенціалів працівників, спрямований на досягнення як особистих, так і організаційних цілей, через набуття нових знань, навичок і досвіду.	Індивідуальність, потенціал, особисті та організаційні цілі, знання, навички, досвід.

Таблиця надає досить вичерпний огляд різних підходів до визначення професійного зростання персоналу. Вона демонструє, як це поняття еволюціонувало з часом і як різні автори акцентують увагу на різних аспектах.

Порівняльний аналіз поняття «професійне зростання персоналу» за ключовими аспектами наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз поняття «професійне зростання персоналу» за ключовими аспектами [16]

Аспект	Загальноприйняте визначення	Кібанов А.Я.	Гетьман О., Плясун О.В.	Сучасний підхід
Фокус	Системний підхід, розвиток кваліфікації та компетенцій	Організаційні заходи, формальне навчання	Організаційний і особистісний розвиток, компетенції	Індивідуальний розвиток, досягнення цілей
Процес	Безперервний розвиток	Навчання, перепідготовка	Каталізатор безперервного росту	Процес розвитку потенціалу
Результати	Підвищення ефективності роботи	Підвищення кваліфікації	Розширення знань, підвищення компетентності	Досягнення особистих і організаційних цілей
Аспекти розвитку	Кваліфікація, компетентність	Кваліфікація	Компетенції, здатність до навчання	Потенціал, знання, навички, досвід

Отже, як видно з табл. 1.1 та 1.2, професійне зростання персоналу – це динамічний процес, який постійно розвивається і адаптується до нових викликів. Розуміння різних підходів до цього поняття дозволяє організаціям створювати більш ефективні програми розвитку, які відповідають потребам як окремих співробітників, так і всієї організації в цілому.

Відповідна система професійного зростання персоналу у ресторанному господарстві має досить важливе значення задля успішної діяльності:

- підвищити певну якість обслуговування відвідувачів ресторану;
 - підвищити конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу;
 - мотивувати працівників, а також зменшити рівень їх плинності;
 - створювати певний позитивний імідж підприємства ресторанного бізнесу [31].
- Відповідно, складові процесу розвитку персоналу закладу ресторанного господарства наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Складові процесу розвитку персоналу ресторанного бізнесу

Складова процесу	Опис	Приклади
Оцінка потреб у розвитку	Визначення навичок, знань та компетенцій, яких бракує співробітникам для ефективної роботи.	Аналіз результатів роботи, опитування співробітників, порівняння з іншими компаніями.
Планування розвитку	Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника або груп співробітників.	Визначення цілей розвитку, вибір методів навчання, встановлення термінів.
Навчання та розвиток	Безпосереднє проведення навчальних заходів, тренінгів, семінарів.	Очні тренінги, онлайн-курси, ротація персоналу, менторство.
Оцінка результатів навчання	Перевірка того, наскільки ефективно співробітники засвоїли нові знання та навички.	Тестування, практичні завдання, зворотний зв'язок від керівників.
Мотивація	Створення умов, які стимулюють співробітників до подальшого розвитку.	Премії, підвищення по службі, публічне визнання досягнень.
Кар'єрний розвиток	Будування кар'єрних траєкторій для співробітників.	Розробка програм ротації, створення внутрішніх вакансій.
Створення сприятливого середовища для розвитку	Формування корпоративної культури, яка підтримує навчання та розвиток.	Командна робота, відкрита комунікація, делегування повноважень.

Таблиця 1.3 надає досить детальний огляд ключових етапів процесу розвитку персоналу в закладах ресторанного господарства. Вона логічно структурована і охоплює всі основні компоненти, необхідні для побудови ефективної системи навчання та розвитку співробітників.

Оцінка потреб у розвитку є фундаментом для всього процесу. Завдяки йому визначаються конкретні напрямки навчання, що дозволяє оптимізувати ресурси та підвищити ефективність навчання.

Планування розвитку – індивідуальний підхід до кожного співробітника або групи співробітників є ключовим для мотивації та залучення персоналу до процесу навчання. Широкий спектр методів навчання забезпечує гнучкість і дозволяє підібрати оптимальний варіант для кожного співробітника [29].

Оцінка результатів навчання дозволяє визначити ефективність навчальних програм та внести необхідні корективи. А матеріальне та нематеріальне стимулювання є важливими інструментами для заохочення співробітників до подальшого розвитку.

На етапі кар'єрного розвитку дається співробітникам розуміння своїх перспектив в закладі ресторанного господарства і підвищує їхню лояльність. Корпоративна культура, яка підтримує навчання, а також розвиток, є важливим фактором успіху будь-якої системи розвитку персоналу [19].

Система ж професійного зростання також може включати у себе такі елементи:

1. Оцінка потреб працівників в підвищенні кваліфікації, а також навчанні.
2. Розробка, а також впровадження планів навчання працівників.
3. Забезпечення відповідного доступу працівників ресторанного бізнесу до необхідних ресурсів, а також і матеріалів задля навчання (веб-конференції, онлайн-курси, семінари, в також різноманітні тренінги).
4. Створення відповідних можливостей задля розвитку практичних навичок, які можуть здійснюватися через стажування, а також і підвищення

кваліфікації.

5. Підтримка працівників у певному виконанні спеціальних проєктів, а також завдань, які будуть сприяти розвитку їх професійних навичок.

6. Забезпечення відповідної підтримки для працівників, які допомагають їм вирішувати певні труднощі, а також розвиватися у своїй професійній діяльності. В такому разі оцінка результатів їх навчання буде дозволяти коригувати плани навчання, а також їх розвитку в майбутньому.

7. Забезпечення певного постійного моніторингу, а також аналізу рівня професійних знань працівників закладу ресторанного господарства.

8. Система професійного зростання також включає в себе відповідне навчання, певні тренінги, спеціальні семінари, потрібне стажування, певні консультації, а також відповідну можливість щодо отримання сертифікатів, а також дипломів їх професійного рівня [31].

Дослідження певної системи щодо професійного зростання персоналу підприємства ресторанного бізнесу в ресторанному господарстві вимагає використання певних теоретичних, а також методологічних підходів:

- теорія мотивації при якій потрібно вивчити, які саме фактори будуть мотивувати працівників до їх професійного розвитку, а також зростання, і які саме мотиваційні чинники будуть найбільш ефективними, а також як впливатиме система навчання на загальну мотивацію працівників ресторанного бізнесу;

- психологічні аспекти – на даному етапі дослідження буде включено аналіз певних психологічних факторів, які будуть впливати на професійний розвиток працівників ресторанного бізнесу (особистісні характеристики, відповідний стиль мислення, певні інтелектуальні здібності, мотивація);

- соціологічні аспекти, коли відбувається дослідження соціологічних чинників саме системи професійного зростання персоналу ресторанного бізнесу, що в свою чергу дозволить визначити роль соціального середовища,

культури та стереотипів, які в свою чергу впливатимуть на професійний розвиток працівників ресторанного бізнесу;

- методологія управління, яка буде орієнтована на визначення певних стратегій, а також технік щодо управління відповідною системою професійного розвитку, включаючи вивчення практик управління в ресторанному бізнесі, що в свою чергу дозволить підвищити ефективність даної системи;

- теорія компетентності, яка буде орієнтована на визначення певних компетенцій, які в свою чергу потрібні працівникам ресторанного бізнесу задля досягнення певного успіху в своїй професійній діяльності [16].

1.2 Роль системи професійного зростання персоналу в успішній діяльності закладів ресторанного господарства

Система розвитку персоналу відіграє ключову роль у підвищенні професійного рівня співробітників, що, в свою чергу, сприяє покращенню якості послуг та репутації закладу. Регулярне навчання та розвиток не лише підвищують ефективність роботи персоналу, але й сприяють його лояльності до компанії. Завдяки цьому зменшується плинність кадрів та зберігаються цінні кадри.

Швидкий розвиток технологій та зміни на ринку вимагають від закладів ресторанного господарства постійно оновлювати знання та навички своїх працівників. Саме людський капітал є найціннішим активом будь-якого підприємства, тому інвестиції у розвиток персоналу стали невід'ємною частиною успішної бізнес-стратегії [15].

Сьогодні все більшої ваги набуває розуміння того, що співробітники ресторану – це не просто виконавці, а цінний актив підприємства. Для

досягнення максимальних результатів необхідно не лише розвивати їхні професійні навички, а й стимулювати творче мислення та вміння знаходити нестандартні рішення. Саме такі якості можуть стати ключовою відмінністю закладу від конкурентів.

Забезпечення високого рівня сервісу в ресторані неможливе без професійної команди. Ефективне управління персоналом є запорукою успіху закладів харчування, оскільки саме співробітники безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів та імідж підприємства.

Розвиток професіоналізму – це не лише накопичення знань та вмінь, а й постійна робота над собою. Особистісні якості, такі як гнучкість, адаптивність та вміння працювати в команді, часто визначають успішність співробітника більше, ніж його початкова кваліфікація. Навіть глибокі знання можуть бути неефективними, якщо людина не вміє застосовувати їх на практиці та адаптуватися до змін [12].

Аби успішно втілити концепцію ресторану, ми маємо не лише створити привабливе робоче середовище, а й сформувати таку корпоративну культуру, яка б резонувала з цінностями наших співробітників. Тільки тоді вони повністю ототожнюватимуться з концепцією закладу і будуть бачити своє професійне майбутнє саме в ньому.

Ефективність роботи будь-якого підприємства, особливо в сфері ресторанного бізнесу, безпосередньо пов'язана з професіоналізмом та злагодженою взаємодією персоналу. Адже саме співробітники створюють атмосферу закладу, взаємодіють з клієнтами, і від їхніх дій залежить репутація підприємства [22].

Тому постійний розвиток та підтримка високого рівня кваліфікації персоналу є одним із ключових завдань для сучасних ресторанів.

Систематичне навчання та розвиток співробітників спрямовані на досягнення як індивідуальних, так і загальноорганізаційних цілей. Такий підхід

дозволяє підвищити ефективність роботи кожного працівника та компанії в цілому, забезпечуючи вирішення поточних завдань і підготовку до майбутніх викликів.

Процес розвитку персоналу – це багатоаспектне явище, що поєднує в собі психологічні, педагогічні, соціальні та економічні аспекти, утворюючи складну систему взаємопов'язаних факторів.

Головна мета розвитку персоналу – підвищити ефективність роботи кожного співробітника, відділу та компанії в цілому. Це передбачає розкриття всього потенціалу працівників, щоб вони могли успішно долати виклики, що виникають внаслідок постійних змін у бізнес-середовищі.

Система розвитку персоналу покликана розкрити унікальні здібності кожного працівника, сприяючи його професійному зростанню та кар'єрному розвитку. Це передбачає не тільки надання необхідних знань та навичок, а й створення умов для реалізації потенціалу та формування кадрового резерву [9].

Іноземні підприємства активно інвестують у розвиток своїх працівників, виділяючи на навчання та підвищення кваліфікації від 2 до 10% фонду оплати праці. Наприклад, у Великобританії витрати на професійне навчання сягають 3,6% ВВП, а французькі компанії в середньому витрачають на ці цілі 3% фонду заробітної плати, причому цей показник продовжує зростати. Японські підприємці взагалі вважають розвиток персоналу пріоритетним завданням: за даними досліджень, 85% менеджерів ставлять його на перше місце, випереджаючи навіть впровадження нових технологій (45%) та вихід на нові ринки (20%). У розвинених країнах працівники, як правило, проходять професійне навчання кожні 1-3 роки [6].

Обов'язковою складовою успішного функціонування будь-якої компанії є постійний розвиток її персоналу. Проте, в Україні інвестиції в професійне навчання працівників залишаються на низькому рівні: витрати на нього становлять менше 1% від загального фонду заробітної плати, а охоплюють лише

близько 8% працівників. Для порівняння, в країнах Європейського Союзу ці показники значно вищі – не менше 20%. Крім того, українські працівники проходять підвищення кваліфікації в середньому раз на 12 років, тоді як рекомендований період – 5 років. Така ситуація свідчить про недостатню увагу до розвитку людського капіталу в українських компаніях і потребує суттєвих змін [5].

Ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні успіху сучасних закладів ресторанного бізнесу. В умовах жорсткої конкуренції підприємствам необхідно постійно шукати нові шляхи для підвищення своєї привабливості на ринку.

Застосування інноваційних і науково обґрунтованих методів управління персоналом в ресторанному бізнесі є ключем до підвищення продуктивності та ефективності роботи підприємств.

На сучасному етапі розвитку персоналу характерні такі зміни:

- 1) підходів до управління персоналом підприємств ресторанного бізнесу;
- 2) компетентностей персоналу;
- 3) рівня ефективності управління персоналом закладу;
- 4) усвідомлення, а також підвищення певної значимості щодо корпоративної культури [14].

Моделі, а також етапи управління персоналом в ресторанному бізнесі представлені в Додатку А.

Ефективне управління персоналом ґрунтується на комплексному застосуванні різноманітних методів. Серед них виділяють три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Ці методи взаємопов'язані та доповнюють один одного, забезпечуючи цілісне управління людськими ресурсами в організації.

Сучасне управління персоналом - це динамічний процес, який поєднує в собі інноваційні методи та традиційні підходи. Його мета – мобілізувати

потенціал співробітників, стимулювати їхню творчість та спрямувати зусилля на досягнення спільних цілей.

Важливим компонентом ефективного управління персоналом є формування такої внутрішньої атмосфери та корпоративної культури, яка б спонукала працівників до саморозвитку та високої продуктивності не лише за рахунок матеріальних стимулів та організаційних вимог, а й завдяки задоволенню внутрішніх потреб та бажанню досягати спільних цілей. Такий підхід передбачає створення умов, які дозволяють працівникам реалізувати свій потенціал та відчувати свою причетність до успіху закладу ресторанного господарства [37].

Інвестування в людський капітал є одним з найефективніших способів підвищення конкурентоспроможності закладу. Тому створення системи професійного зростання персоналу – це не просто бажання, а необхідність для сучасного ресторану:

1. Щоб зрозуміти, які саме знання та вміння потрібно розвивати у персоналу, необхідно провести детальний аналіз. Це може включати опитування співробітників, щоб з'ясувати їхні потреби та бажання щодо навчання, а також оцінку робочих процесів з метою виявлення слабких місць. Крім того, важливо враховувати відгуки клієнтів, які можуть вказати на необхідність покращення певних аспектів обслуговування.

2. Створення індивідуальних шляхів розвитку: аналізуючи потреби кожного співробітника та загальні завдання компанії, розробляємо персоналізовані плани навчання. Ці плани можуть включати як традиційні методи (семінари, тренінги), так і нові підходи, такі як менторство, ротачію та участь у спеціальних проектах.

3. Впровадження певної системи оцінки працівників ресторанного бізнесу, так як система оцінки даних працівників допоможе визначити, які ж саме знання, а також навички вже є в даного персоналу, а які з них потребують

певного покращення. Таку оцінку ж можна проводити за допомогою розробленого тестування, огляду зробленої роботи.

4. Завдяки внутрішньому навчанню у закладі ресторанного господарства можуть створити середовище постійного навчання і розвитку, де кожен співробітник має можливість вдосконалювати свої навички та знання. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню лояльності персоналу та досягненню стратегічних цілей діяльності закладу [17].

Отже, система професійного зростання персоналу є інвестицією в майбутнє закладу. Вона не тільки підвищує якість обслуговування і продуктивність праці, але й сприяє створенню лояльної команди і позитивного іміджу закладу. Інвестуючи в розвиток своїх співробітників, власники ресторанів демонструють свою турботу про персонал і створюють умови для довгострокового успіху бізнесу.

1.3 Фактори, що впливають на професійне зростання персоналу

Професійне зростання персоналу – це багатогранний процес, на який впливає безліч факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Розуміння цих факторів допомагає створити ефективну систему розвитку персоналу в будь-якій організації, зокрема, в закладах ресторанного господарства.

Ефективне професійне зростання можливе лише за умови взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів. Наприклад, висока мотивація працівника може бути підтримана підприємством ресторанного бізнесу через надання можливостей для розвитку та визнання його досягнень [44].

Фактори, що впливають на професійне зростання персоналу наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Фактори, що впливають на професійне зростання персоналу

Категорія факторів	Фактори	Пояснення
Індивідуальні фактори	Мотивація працівників	Внутрішня потреба у саморозвитку, бажання досягти нових вершин.
	Цілеспрямованість	Чітко визначені цілі та прагнення їх досягти.
	Здатність до навчання персоналу закладу	Швидкість сприйняття нової інформації, здатність адаптуватися до змін.
	Інтерес до професії	Зацікавленість у своїй роботі, бажання розвиватися в обраній сфері.
Організаційні фактори	Корпоративна культура в закладі	Цінності закладу ресторанного господарства, підхід до навчання, а також розвитку персоналу.
	Системи навчання, а також розвитку	Наявність програм навчання, тренінгів, а також менторства.
	Кар'єрні можливості	Наявність перспектив для просування по службі.
	Оцінка ефективності праці у закладі	Систематична оцінка результатів роботи, а також зворотний зв'язок.
	Матеріальна мотивація	Заробітна плата, премії, а також бонуси.
	Нематеріальна мотивація персоналу	Визнання заслуг, можливості для самореалізації, а також гнучкий графік роботи.
Зовнішні фактори	Соціально-економічні умови	Стан економіки, рівень безробіття, а також доступність освіти.
	Технологічні зміни	Поява нових технологій, що вимагають постійного навчання.
	Тенденції ринку праці	Попит на певні професії, зміна вимог до кваліфікації.

Таблиця 1.4 надає досить детальний огляд факторів, які впливають на розвиток персоналу, розділивши їх на три основні категорії: індивідуальні, організаційні та зовнішні. Такий поділ дозволяє зрозуміти, що розвиток працівника – це комплексний процес, який залежить від багатьох взаємопов'язаних чинників.

Саме такі індивідуальні фактори як мотивація повинна підкреслюватися важливістю внутрішньої мотивації, що є рушійною силою для саморозвитку; цілеспрямованість вказує на те, що чітко поставлені цілі є важливим стимулом

для навчання та розвитку; здатність до навчання акцентує увагу на індивідуальних особливостях сприйняття інформації та адаптації до змін; інтерес до професії підкреслює, що інтерес до своєї роботи є важливим фактором для професійного зростання [27].

Організаційні фактори, такі як: корпоративна культура, яка вказує на те, що цінності закладу ресторанного господарства та її підхід до розвитку персоналу мають значний вплив на мотивацію працівників; системи навчання, а також розвитку підкреслює важливість наявності формальних та неформальних програм навчання; кар'єрні можливості вказують на те, що перспективи зростання є важливим фактором для утримання та мотивації працівників; оцінка ефективності праці підкреслює важливість зворотного зв'язку для розуміння своїх сильних і слабких сторін; матеріальна, а також нематеріальна мотивація вказує на те, що як матеріальні, так і нематеріальні стимули можуть впливати на мотивацію працівників [13].

Зовнішні фактори, такі як: соціально-економічні умови вказують на те, що загальний стан економіки та доступність освіти впливають на можливості для розвитку; технологічні зміни підкреслюють, що постійні технологічні зміни вимагають від працівників постійного навчання; тенденції ринку праці вказують на те, що попит на певні професії та зміна вимог до кваліфікації впливають на необхідність розвитку певних навичок.

Отже, комплексність процесу полягає у розвитку персоналу – це багатогранний процес, який залежить від взаємодії індивідуальних, організаційних, а також зовнішніх факторів. Для ефективного розвитку персоналу необхідно створювати баланс між внутрішньою мотивацією працівників, а також зовнішніми стимулами, які пропонує заклад ресторанного господарства. Необхідність постійного навчання полягає у зміні зовнішнього середовища та вимагає від закладу ресторанного господарства та працівників постійного навчання, а також адаптації. Індивідуальний підхід полягає у тому, що

кожен працівник є унікальним, тому для ефективного розвитку необхідно використовувати індивідуальний підхід.

З розвитком технологій управління персоналом перетворилося з суто адміністративної функції на стратегічний напрямок діяльності компаній. Нова парадигма, відома як «управління людськими ресурсами», підкреслює важливість персоналу як одного з найцінніших активів організації та передбачає безпосередню участь вищого керівництва в управлінні кадрами.

Структура професійного зростання працівників ресторанного бізнесу детально проілюстрована на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура професійного зростання працівників ресторанного бізнесу [22]

Існує дуже багато методів, а також форм професійного зростання персоналу працівників ресторанного бізнесу. Деякі із найпоширеніших методів можуть включати в себе:

1. Тренінги, а також семінари, що є одними із найпоширеніших форм

самого професійного зростання, яке буде дозволяти співробітникам отримувати досить нові знання, а також навички. В свою чергу, тренінги, а також семінари, які можуть проводитися у закладах як внутрішньо в закладі ресторанного господарства, а також залучати і зовнішніх експертів до цієї роботи.

2. Індивідуальне навчання за допомогою менторів та коучів – це ефективний шлях до професійного зростання, який передбачає передачу знань та досвіду від більш досвідчених колег або сертифікованих фахівців.

3. Шляхи кар'єрного зростання різноманітні та можуть включати: розробку індивідуальних кар'єрних планів, участь у програмах розвитку лідерських якостей, стажування, ротацію на різних позиціях тощо.

4. Зручний формат для співробітників, який дозволяє здобувати нові знання та вдосконалювати навички, не відриваючись від повсякденних завдань.

5. Співпраця та обмін досвідом між співробітниками сприяють взаємному навчанню, підвищенню ефективності та зміцненню командного духу [28].

6. Розвиток професійних контактів та пошук нових ідей відбувається через активну участь у різноманітних заходах. Це можуть бути конференції, симпозіуми, семінари та інші подібні зустрічі фахівців. Такі заходи дають можливість не лише ознайомитися з останніми досягненнями галузі, а й налагодити співпрацю з новими партнерами, обмінятися досвідом та розширити коло професійних контактів [11].

Детальний опис методів підвищення кваліфікації працівників наведено в таблиці Б.1, Додаток Б.

Таблиця надає досить детальний опис поширених методів підвищення кваліфікації персоналу. Вона охоплює різноманітні підходи, від формальних (тренінги, семінари) до неформальних (менторство, ротація). Для кожного методу чітко визначені переваги, недоліки та наведені приклади. Це дозволяє отримати уявлення про різноманітність інструментів, які можуть бути

використані для розвитку співробітників.

Отже, у першому розділі було проведено дослідження, яке присвячене теоретичним основам та методологічним підходам до побудови ефективної системи підвищення кваліфікації працівників у сфері ресторанного бізнесу. Проаналізувавши різноманітні наукові концепції, було виділено ключові чинники, що впливають на успішність професійного зростання персоналу в цій галузі. Для забезпечення ефективного професійного зростання працівників у ресторанному бізнесі необхідно розробити комплекс заходів, які враховуватимуть як індивідуальні особливості співробітників, так і загальні цілі закладу. Дослідження також виявило, що використання сучасних підходів до навчання, зокрема онлайн-курсів, відкритих освітніх платформ та менторства, є ключовим для підвищення ефективності розвитку персоналу. Це, в свою чергу, безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів у закладах харчування. Отже, в першому розділі ми розглянули фундаментальні аспекти професійного розвитку працівників. Зокрема, було визначено ключові поняття, охарактеризовано сутність процесу та проаналізовано різноманітні методи його реалізації. Особливу увагу було приділено практиці підприємств ресторанного господарства та сформульовано мету ефективної організації професійного зростання персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ БАРУ-СИДЕРІЇ «БІЛИЙ НАЛИВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика бару-сидерії «Білий налив»

Кафе-бар «Білий Налив» у Вінниці – це один із закладів популярної мережі «GastroFamily», заснованої родиною Борисова. Ця мережа є визнаним лідером на українському ресторанному ринку. «Білий Налив» відрізняється тим, що був першим в Україні закладом, спеціалізованим на широкому асортименті сидру. Свої двері вінницький заклад відчинив улітку 2019 року. До повномасштабного вторгнення росії в Україну мережа «Білий Налив» нараховувала 24 заклади в різних куточках країни, то станом на жовтень 2024 року – даних закладів по Україні налічується 33.

Кафе-бар «Білий Налив» розташований в самому серці Вінниці, на вулиці Пирогова, 96 (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Розташування кафе-бару «Білий Налив» у місті Вінниця

Його сучасний дизайн гармонійно вписується в міський пейзаж, а затишний літній майданчик запрошує відпочити біля скверу імені М.І.

Пирогова. Заклад пропонує близько 45 комфортних посадкових місць.

Допис про бар-сидерію «Білий налив» у Вінниці наведено на рис. 2.2.

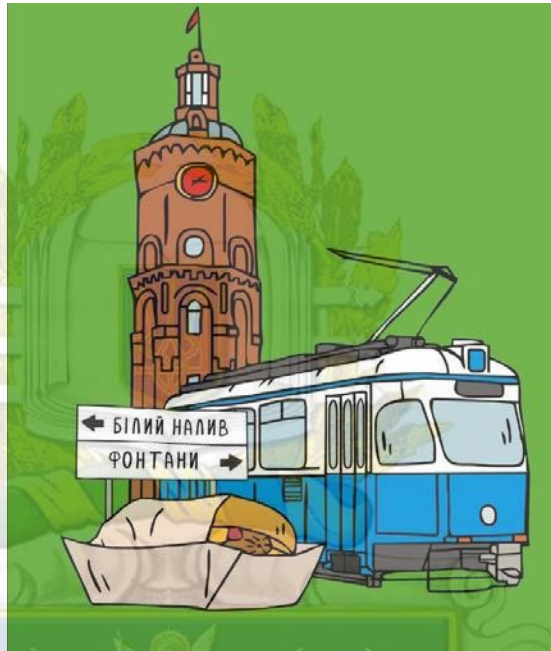


Рисунок 2.2 – Допис про бар-сидерію «Білий налив» у Вінниці [50]

Концептуальна основа закладу базується на монокультурному використанні яблука як основної сировини для виробництва сидру, наливок та пуншу. Формування концепції відбувалося протягом понад двох років під впливом європейських традицій сидровиробництва.

Бар-сидерія «Білий Налив» успішно поєднує в собі оригінальний формат закладу з доступною ціною політикою. Завдяки концепції «one euro bar», заклад пропонує широкий асортимент напоїв та страв за фіксованою ціною 38-40 гривень, що є привабливою пропозицією на ринку. Швидкість обслуговування, що не перевищує трьох хвилин, свідчить про орієнтацію закладу на задоволення потреб клієнтів та забезпечення комфортного відвідування [50].

Заклад «Білий Налив» позиціонує себе як місце відпочинку для широкого кола споживачів, охоплюючи різноманітні вікові групи та соціальні шари. Основною метою закладу є залучення клієнтів до проведення дозвілля за

межами дому, пропонуючи привабливу атмосферу, доступні ціни та широкий асортимент продуктів. Концепція закладу базується на створенні комфортного середовища для спілкування та відпочинку, де відвідувачі можуть насолодитися смачними напоями, зокрема яблучним сидром, який є фірмовим продуктом закладу. Таким чином, «Білий Налив» прагне задовольнити потреби сучасного споживача, надаючи йому можливість провести час у приємній компанії або знайти нових знайомих [50].

Концепція закладу «Білий Налив» базується на яблучному мотиві. Назва закладу, запозичена від сорту яблук, виступає в ролі оригінального бренду, який інтригує споживача. Такий вибір назви створює позитивний імідж та підсилює цікавість до закладу. Візуальне втілення концепції представлено логотипом (рис. 2.3), який є невід'ємною частиною айдентики франшизи.



Рисунок 2.3 – Логотип бару-сидерії «Білий Налив» [50]

Візуальна ідентичність закладу «Білий налив» базується на чіткому та легко запам'ятовуваному слогані, доповненому символічним зображенням келиха з яблуком. Останнє слугує яскравим візуальним втіленням концепції закладу. Пастельно-рожева кольорова гама логотипу створює асоціації з якістю, натуральністю продукту та сприяє формуванню позитивного іміджу.

Бар-сидерія «Білий Налив» відрізняється орієнтацією на максимально швидке обслуговування клієнтів. Заклад гарантує виконання замовлень протягом 2-3 хвилин, що досягається за рахунок оптимізації робочих процесів та впровадження елементів самообслуговування. Штат закладу мінімальний і

складається з невеликої групи універсальних працівників, які здатні виконувати широкий спектр завдань. Для забезпечення рівномірного навантаження на персонал та справедливого обслуговування всіх клієнтів, заклад відмовився від практики попереднього бронювання столів, надаючи перевагу принципу обслуговування за принципом «хто перший прийшов, той перший обслуговується».

Заклад успішно використовує інтернет-ресурси для просування своїх послуг. Інформація про меню та новини доступна на сайті ресторанної групи «Gastrofamily», що дозволяє охопити широку аудиторію (Додаток В).

Соціальні мережі Instagram та Facebook слугують додатковим каналом комунікації з клієнтами (Додаток Г). Візуальний стиль сторінок відповідає загальній концепції закладу, а комунікація ведеться в доброзичливому та привабливому ключі. Активна взаємодія відвідувачів у вигляді коментарів, фотографій та історій свідчить про ефективність такої стратегії.

Таким чином, «Білий Налив» демонструє вміння будувати міцні відносини з клієнтами за допомогою інтерактивних комунікацій у цифровому просторі.

Рекламні акції наведені в Додатку Д.

Червона неонові вивіска та колоритний інтер'єр закладу виконують роль візуального магніту, приваблюючи як місцевих жителів, так і туристів (Додаток Ж). Створена в закладі позитивна атмосфера, що характеризується безтурботним сміхом та доброзичливим ставленням персоналу, задовольняє потребу сучасного суспільства у емоційній розрядці та відпочинку від швидкого темпу життя [46]. Як видно з рис. 2.4, відвідувачі бару часто діляться позитивними емоціями та святковим настроєм.



Рисунок 2.4 – Інтер'єр бару-сидерії «Білий Налив» [50]

Розташування сидерії «Білий Налив» у центральній частині міста Вінниці, на жвавій вулиці, є вдалим маркетинговим ходом. Вивіска з неоновим підсвічуванням та оригінальний дизайн меблів (столики у формі бочок) створюють неповторний образ закладу, який гармонійно вписується в міське середовище. Завдяки своєму колоритному оформленню та позитивній атмосфері, сидерія стала популярним місцем відпочинку як серед місцевих жителів, так і серед гостей міста. Це свідчить про ефективність франшизи «Білий Налив» та її здатність залучати й утримувати клієнтів (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Екстер'єр бару-сидерії «Білий Налив» [50]

Структура управління баром «Білий Налив» орієнтована на максимізацію конкурентних переваг закладу, оптимізацію ресурсів та досягнення високої ефективності діяльності. Ефективність функціонування будь-якої організації, в тому числі і закладу ресторанного господарства, безпосередньо залежить від раціональної побудови її структури управління, яка має відповідати стратегічним цілям та повсякденним завданням. Графічне відображення організаційної структури бару-сидерії «Білий Налив» представлено на рисунку 2.6. Обрана модель управління базується на лінійно-функціональному принципі.

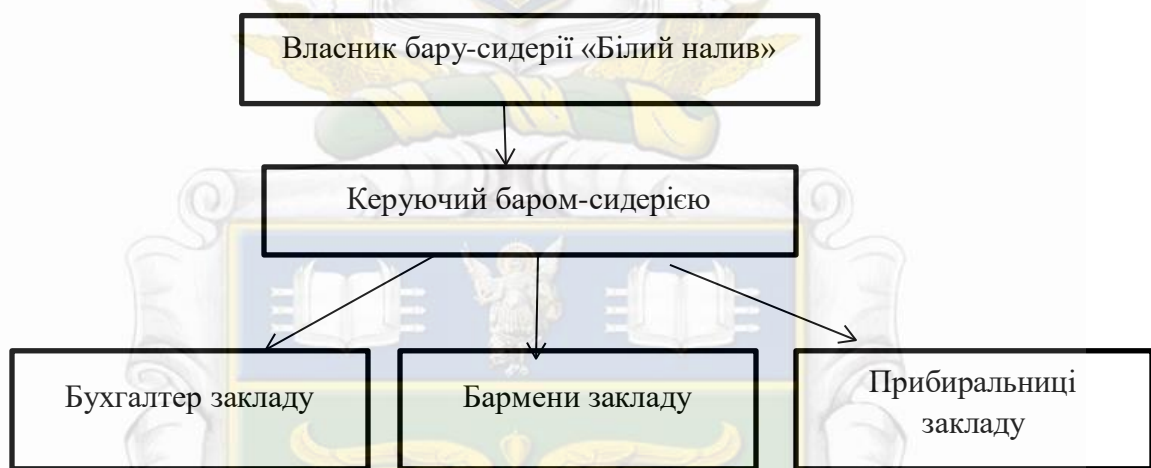


Рисунок 2.6 – Організаційна структура бару-сидерії «Білий Налив»

Функціональні обов'язки керівника бару-сидерії охоплюють широкий спектр задач, включаючи управління логістичними процесами, маркетингові дослідження та стратегічне планування. Зокрема, менеджер здійснює моніторинг ринку, розробляє нові продукти та послуги, а також аналізує конкурентне середовище. Крім того, він несе відповідальність за управління персоналом закладу, включаючи бухгалтерію. Бухгалтер здійснює фінансовий облік та аналіз, розробляє фінансові прогнози та забезпечує фінансову стійкість підприємства [13].

Фінансово-економічні показники по діяльності бару-сидерії «Білий Налив» наведені в Додатку К.

Наочно дані показники наведено на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Динаміка фінансово-економічних показників бару-сидерії «Білий Налив», 2021-2023рр.

Згідно з наданими даними, бар-сидерія «Білий Налив» продемонструвала стійкість перед викликами, пов'язаними з початком війни в 2022 році. Незважаючи на значне зростання собівартості продукції, обумовлене, ймовірно, інфляцією та перебоями в постачанні, заклад зміг не лише зберегти прибутковість, але й збільшити її.

Незважаючи на війну, бар зміг збільшити свої доходи, що свідчить про адаптацію до нових умов та, можливо, про зміну споживчих пріоритетів. Значне зростання собівартості є очікуваним на тлі загальної інфляції та проблем з логістикою. Незважаючи на зростання витрат, заклад зумів зберегти та навіть збільшити прибуток, що свідчить про ефективне управління витратами та ціноутворенням.

Хоча рентабельність знизилася порівняно з 2021 роком, вона залишається

на досить високому рівні, що свідчить про стабільний фінансовий стан закладу. Бар-сидерія змінив асортимент продукції, віддавши перевагу більш

Отже, бар-сидерія «Білий Налив» продемонструвала свою стійкість та здатність адаптуватися до складних умов. Однак, для подальшого розвитку та зростання необхідно продовжувати аналізувати фінансові показники та вживати заходів щодо оптимізації витрат, підвищення ефективності та розширення клієнтської бази.

2.2 Аналіз існуючої системи професійного зростання персоналу в досліджуваному закладі

Розвиток потенціалу співробітників є одним із найважливіших чинників успіху в ресторанному бізнесі. Заклади, такі як бар-сидерія «Білий Налив», розуміють, що інвестування в професійне зростання персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування гостей та загальну ефективність закладу [8].

Розвиток потенціалу співробітників є пріоритетом для бару-сидерії «Білого Наливу». Інвестуючи в навчання та професійний ріст, заклад не лише підвищує якість обслуговування, але й створює середовище, де кожен працівник може реалізувати свої таланти та кар'єрні амбіції. Саме тому в закладі особливу увагу приділяють розробці та впровадженню ефективних програм розвитку персоналу, яка включає:

1. Для забезпечення високого рівня сервісу в барі «Білий Налив» розробили детальний процес підбору персоналу. Кожен кандидат проходить кілька етапів співбесіди, під час яких оцінюють не тільки його професійні навички, а й особисті якості, здатність працювати в команді та відповідність загальним цінностям закладу [7].

2. «Білий Налив» прагне забезпечити своїм співробітникам можливості для безперервного професійного зростання. Пропонують різноманітні програми навчання, які допоможуть працівникам розвивати свої навички в сфері обслуговування клієнтів, кулінарії та менеджменту. Це дозволить їм не тільки стати більш компетентними фахівцями, але й зайняти лідерські позиції в команді.

3. Щоб утримати та мотивувати команду, бар-сидерія «Білий Налив» повинна створити середовище, де кожен працівник відчуває себе цінним учасником команди. Це передбачає не лише гідну оплату праці, а й можливості для професійного зростання, навчання та розвитку кар'єри. Систематичні програми визнання досягнень та винагороди за відмінну роботу також є важливими елементами мотивації [19].

4. Для досягнення максимальної ефективності роботи, бар-сидерія «Білий Налив» повинна постійно вдосконалювати процеси управління персоналом. Це передбачає ретельне планування графіків роботи, оптимальне управління відпустками та ефективне розподілення завдань між співробітниками.

5. У «Білому Наливі» дбають про добробут співробітників. Тому безпека та здоров'я на робочому місці є одним з наших пріоритетів. Регулярні тренінги з безпеки та впровадження систем управління ризиками – це невід'ємна частина роботи.

6. Кожен працівник «Білого Наливу» має потенціал для зростання. Для цього потрібно створити систему, яка дозволить кожному розвивати свої унікальні таланти. Це може включати індивідуальні плани розвитку, участь у тренінгах, менторські програми та можливості для професійного обміну досвідом [23].

7. Система регулярної оцінки та зворотного зв'язку є ключовим інструментом для виявлення потенціалу кожного співробітника та розробки індивідуальних планів розвитку. Це створює атмосферу, де працівники

відчувають підтримку керівництва та мають можливість постійно вдосконалюватися.

Для успіху «Білого Наливу» надзвичайно важливо інвестувати в розвиток своєї команди. Систематична робота з персоналом, яка охоплює як управління кадрами, так і забезпечення можливостей для професійного зростання, дозволяє нам формувати згуртовану команду професіоналів, здатну досягати високих результатів та забезпечувати найвищий рівень обслуговування наших клієнтів.

З метою вдосконалення процесів навчання та розвитку персоналу, адміністрація бару-сидерії «Білий Налив» розробила спеціальну анкету. Цей опитувальник спрямований на з'ясування потреб та очікувань співробітників щодо їхнього професійного зростання. Завдяки отриманій інформації ми зможемо розробити більш ефективні програми навчання та створити сприятливі умови для розвитку кожного працівника [40].

Чисельність персоналу бару-сидерії «Білий Налив» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Чисельність персоналу бару-сидерії «Білий Налив», 2021-2023 рр.

Рік	Бармени	Бухгалтери	Прибиральниці	Керуючий баром	Всього
2021	6	1	2	1	10
2022	4	1	2	1	8
2023	4	1	2	1	8

Отже, спостерігається суттєве зменшення кількості барменів у 2022 та 2023 роках порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про скорочення обсягів роботи закладу або про труднощі з пошуком та утриманням персоналу в умовах війни. Кількість бухгалтерів, прибиральниць та керуючого баром залишилася незмінною протягом усіх трьох років. Це може свідчити про те, що ці функції є більш стабільними та менш залежними від кон'юнктури ринку.

Зменшення кількості барменів може свідчити про загальне погіршення економічної ситуації в країні та вплив війни на ресторанний бізнес зокрема.

Зведена таблиця результатів анкетування працівників-барменів наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Результати анкетування працівників-барменів бару-сидерії «Білий Налив»

Питання	Відповідь бармена 1	Відповідь бармена 2	Відповідь бармена 3	Відповідь бармена 4	Загальна тенденція
1. Як часто проводяться тренінги?	Періодично	Рідко	Ніколи	Періодично	Недостатньо регулярні
2. Які теми тренінгів?	Нові коктейлі, обслуговування клієнтів	Робота з касовим апаратом, дегустація	Мені все цікаво	Коктейлі, маркетинг	Різноманітність тем
3. Чи допомагають тренінги?	Так, дещо	Ні	Важко сказати	Так, значно	Неоднозначна оцінка
4. Які форми навчання?	Практичні завдання, менторство	Теоретичні заняття	Інше (онлайн курси)	Практичні завдання	Перевага практичних занять
5. Зворотний зв'язок від керівника?	Так, періодично	Ні	Важко сказати	Так, регулярно	Нестабільність зворотного зв'язку
6. Участь у прийнятті рішень?	Ні	Ні	Іноді	Ні	Обмежена участь
7. Задоволеність можливостями для зростання?	Так, частково	Ні	Ні	Так, частково	Низький рівень задоволеності
8. Як покращити можливості?	Більше практичних тренінгів, кар'єрний ріст	Підвищення зарплати, більше відповідальності	Більше делегування повноважень	Можливість навчатися за рахунок компанії	Бажання більшої автономії та розвитку

Проведений аналіз анкет, заповнених чотирма барменами закладу «Білий Налив», виявив ряд важливих тенденцій щодо задоволеності персоналу системою навчання та розвитку.

Співробітники зазначають, що тренінги проводяться недостатньо часто, а іноді взагалі відсутні. Це свідчить про потребу в більш системному підході до

навчання персоналу. Бармени виявляють інтерес до практичних занять, таких як тренування з приготування коктейлів, обслуговування клієнтів та роботи з касовим апаратом. Це вказує на необхідність більшої орієнтації навчальних програм на практичні навички.

Відсутність регулярного зворотного зв'язку від керівництва щодо професійних досягнень негативно впливає на мотивацію співробітників та їхнє бажання розвиватися. Співробітники відчувають, що їхні думки та пропозиції не враховуються при прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи. Це може знижувати залученість персоналу та його лояльність до компанії. Більшість опитаних висловили незадоволення перспективами професійного розвитку в компанії [42].

Основні потреби співробітників бару-сидерії «Білий Налив»:

- більше практичних тренінгів (співробітники хочуть отримувати більше знань та навичок, які вони можуть відразу застосовувати на роботі);
- регулярний зворотний зв'язок (бармени потребують регулярної оцінки своєї роботи та рекомендацій щодо подальшого розвитку);
- можливість приймати участь у прийнятті рішень (співробітники хочуть відчувати свою значимість та впливати на робочі процеси);
- кар'єрний ріст (бармени прагнуть до професійного розвитку та бачать перспективи для зростання в даному закладі).

2.3 Оцінка ефективності існуючої системи професійного зростання персоналу в бару-сидерії «Білий налив»

Для того, щоб зрозуміти, наскільки ефективно працює система професійного розвитку персоналу в досліджуваному барі-сидерії «Білий

Налив», необхідно визначити критерії оцінки. Серед таких критеріїв можуть бути:

1. Під час проведення опитування серед співробітників ми проводили оцінку задоволеності співробітників можливостями для професійного зростання, які їм пропонуються.

2. Оцінка того, наскільки співробітники поглибили свої знання, удосконалили вміння та навички після навчання або тренінгу. Аналіз змін у професійному профілі співробітників після проходження навчальних заходів. Визначення того, наскільки навчання сприяло зростанню професійних знань і вмінь співробітників.

3. Розвиток навичок персоналу та його вплив на якість взаємодії з клієнтами. Аналіз результатів навчальних програм та їх внесок у покращення обслуговування клієнтів. Вимірювання впливу систематичних навчань на якість взаємодії з клієнтами.

4. Аналіз того, наскільки ефективні наші стратегії заохочення працівників залишатися в компанії. Дослідження того, як задоволеність співробітників своїми можливостями для розвитку пов'язана з рівнем плинності кадрів [34].

Для об'єктивної оцінки ефективності системи професійного розвитку необхідно застосувати комплексний підхід. Він передбачає не лише аналіз кількісних показників, таких як продуктивність та прибутковість, але й оцінку якісних характеристик, зокрема, задоволеності співробітників та клієнтів. Для цього можна використовувати різноманітні методи, включаючи опитування, спостереження та аналіз документів.

При оцінці ефективності системи професійного розвитку варто приділити особливу увагу думкам та враженням працівників і клієнтів. Їхні відгуки можуть стати цінним джерелом даних для визначення сильних та слабких сторін системи. Регулярна оцінка дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти та вносити необхідні зміни. Крім того, важливо враховувати, що

потреби та очікування працівників та клієнтів можуть змінюватися з часом, тому показники ефективності системи слід періодично переглядати.

Варто зазначити, що ресторанний бізнес має свої особливості. Оскільки якість обслуговування та задоволеність клієнтів є визначальними факторами успіху закладу, оцінка ефективності системи професійного розвитку не може обмежуватися лише кількісними показниками. Важливим аспектом є також аналіз якісних характеристик, таких як рівень обслуговування та відгуки клієнтів.

Для оцінки ефективності системи професійного розвитку персоналу в закладі «Білий Налив» необхідно проаналізувати ряд показників. До них відносяться рівень задоволеності співробітників, зміни в їхній професійній кваліфікації, якість обслуговування клієнтів та стабільність кадрового складу. Ці показники можна оцінити за допомогою опитувань, спостережень та порівняльного аналізу даних. Загалом, така оцінка дозволить зрозуміти, наскільки ефективно система розвитку персоналу сприяє підвищенню якості роботи закладу та задоволеності клієнтів.

Для оцінки ефективності управління персоналом у ресторані «Білий Налив» пропонується провести комплексне дослідження, яке охопить такі аспекти:

1. Оцінка того, наскільки штат ресторану забезпечений працівниками необхідних професій та кваліфікації.

2. Вивчення ефективності використання робочого часу персоналом та виявлення можливостей для його оптимізації.

3. Аналіз показників плинності кадрів для визначення причин втрати персоналу та розробки заходів для їх утримання.

4. Оцінка ефективності роботи персоналу шляхом аналізу кількісних та якісних показників [26].

Ефективність від навчання персоналу бару-сидерії «Білий Налив»

наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Ефективність від навчання персоналу бару-сидерії «Білий Налив»

Показник	До навчання	Після навчання	Зміна (%)
Середній чек	150грн	170грн	+13%
Кількість скарг на обслуговування	10 за місяць	8 за місяць	-20%

Отже, середній чек у барі-сидерії зріс на 13%. Це свідчить про те, що після навчання персонал став більш ефективно продавати додаткові позиції або пропонувати більш дорогі напої та страви. Можливо, співробітники отримали нові знання про меню, правила продажів або вміння працювати з клієнтами.

Кількість скарг на обслуговування зменшилась на 20%. Це свідчить про підвищення якості обслуговування клієнтів після проведення навчальних заходів. Співробітники, ймовірно, отримали нові знання щодо стандартів обслуговування, комунікації з клієнтами, вирішення конфліктних ситуацій [2].

Отже, на основі наданих даних можна зробити висновок, що проведені навчальні заходи мали позитивний вплив на результати діяльності бару-сидерії «Білий Налив». Збільшення середнього чеку та зменшення кількості скарг на обслуговування свідчать про підвищення професійного рівня персоналу та покращення якості обслуговування клієнтів.

Результати опитування щодо задоволеності від проведених тренінгів наведені в табл. 3.4.

Таблиця 2.4 – Результати опитування щодо задоволеності від проведених тренінгів

Питання	Відповідь «Так»	Відповідь «Ні»	Відповідь «Важко сказати»
Чи задоволені Ви існуючою системою навчання?	1	2	1
Чи допомагають Вам тренінги покращити Ваші професійні навички?	1	2	1

Наочна демонстрація отриманих відповідей наведена на рис. 2.8.

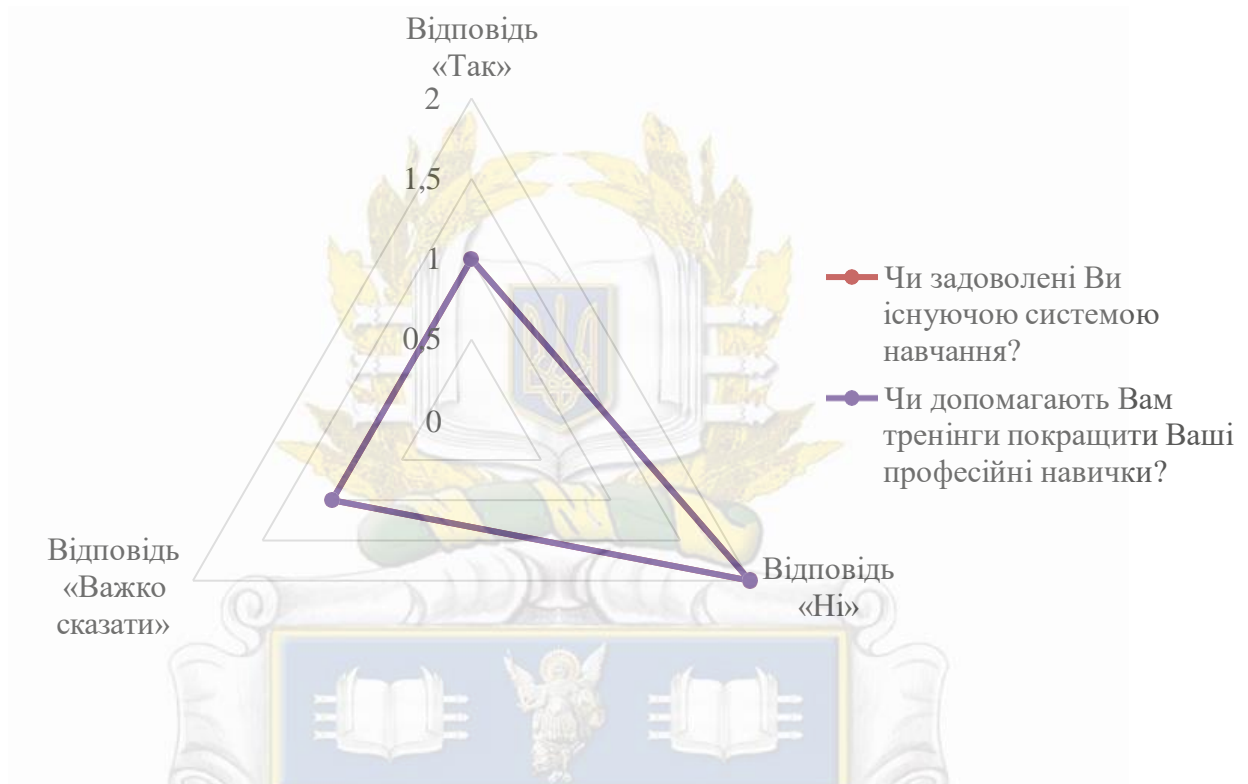


Рисунок 2.8 – Наочна демонстрація отриманих відповідей

Згідно з наданими даними, можна зробити такі висновки. Загальна незадоволеність системою навчання, так як більшість опитаних співробітників (2 з 4) висловили незадоволення існуючою системою навчання. Це свідчить про те, що існуючі навчальні програми та методики не повністю задовольняють потреби співробітників.

Сумніви щодо ефективності тренінгів полягає у тому, що більшість співробітників (2 з 4) сумніваються, що тренінги допомагають їм покращити професійні навички. Це може вказувати на недостатню практичну спрямованість тренінгів або на відсутність зв'язку між отриманими знаннями та повсякденною роботою.

Можливі причини незадоволеності:

- недостатня кількість тренінгів (співробітники можуть відчувати брак

можливостей для навчання та розвитку);

- неактуальність тем тренінгів (програми навчання можуть не відповідати сучасним вимогам та потребам бізнесу);

- неефективні методи навчання (тренінги можуть бути занадто теоретичними або нецікавими для співробітників);

- відсутність зворотного зв'язку (співробітники можуть не отримувати достатнього зворотного зв'язку щодо результатів навчання);

- недостатня мотивація до навчання (співробітники можуть не бачити зв'язку між навчанням та їхніми кар'єрними перспективами).

Отже, у другому розділі проведений аналіз системи професійного зростання персоналу в барі-сидерії «Білий Налив», який дозволив виявити як сильні сторони закладу, такі як її успішне позиціонування на ринку та здатність адаптуватися до змін, так і певні недоліки в системі навчання та розвитку персоналу. Незважаючи на позитивну динаміку фінансових показників, опитування співробітників виявило незадоволеність існуючою системою навчання. Більшість опитаних вказали на недостатню частоту проведення тренінгів, відсутність зворотного зв'язку та обмежені можливості для кар'єрного зростання. Аналіз результатів навчальних програм показав позитивну динаміку деяких показників діяльності, таких як середній чек та кількість скарг. Однак, для більш об'єктивної оцінки ефективності навчання необхідно провести більш детальне дослідження.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Формування системи професійного зростання для персоналу закладу «Білий налив»

Аби покращити систему професійного розвитку співробітників у готельно-ресторанному комплексі «Білий Налив», ми рекомендуємо до впровадження такі заходи:

1. Щоб визначити потреби співробітників у професійному розвитку, необхідно провести комплексне дослідження. Це може включати аудиторську перевірку наявних знань та навичок, опитування працівників та аналіз кадрового резерву. Завдяки такому аналізу ми зможемо зрозуміти, які саме знання, вміння та компетенції потрібні нашим співробітникам для ефективної роботи [17].

2. Створивши детальні профілі компетенцій для кожного працівника, можна розробити персоналізовані плани розвитку. Такі плани включатимуть різноманітні навчальні заходи: від цілеспрямованих тренінгів до можливостей менторства. Це дозволить кожному співробітнику рухатися у напрямку, який відповідає його індивідуальним цілям та потребам компанії.

3. Сучасні підходи до навчання персоналу. Використання онлайн-платформ, вебінарів та електронних ресурсів робить навчання доступним і зручним для співробітників. Це дозволяє їм опановувати нові знання та навички в будь-який час і в будь-якому місці [16].

4. Створити програму обміну досвідом, для цього надати працівникам

можливість пройти стажування в інших закладах гостинності, щоб ознайомитися з іншими підходами до роботи, новітніми технологіями та кращими практиками в галузі. Це сприятиме розширенню професійних горизонтів наших співробітників та встановленню корисних контактів.

5. Інвестуючи в мотивацію персоналу, бар-сидерія «Білий Налив» отримуватиме не тільки підвищення продуктивності, але й підвищення лояльності співробітників та покращення іміджу даного закладу на ринку праці.

6. Впровадження менторства в систему розвитку персоналу дозволить створити ефективну платформу для передачі знань і досвіду між досвідченими та новими співробітниками. Такий підхід сприятиме розвитку лідерських якостей, підвищенню кваліфікації та загальному професійному зростанню.

7. Необхідне залучення зовнішніх експертів, які необхідні задля покращення системи професійного зростання персоналу бару-сидерії.

8. Щоб навчання та розвиток персоналу були дійсно ефективними, необхідно глибоко розуміти потреби та очікування кожного співробітника. Для цього варто проводити регулярні опитування, які допоможуть виявити, які саме знання та вміння працівники хочуть отримати, а також які перешкоди заважають їм розвиватися в своїй професії [21].

Ефективна система професійного зростання є ключовим фактором успіху будь-якого бізнесу, особливо в сфері послуг. Для того, щоб система розвитку персоналу закладу «Білий налив» була дійсно ефективною, необхідно провести детальний аналіз потреб співробітників.

Ключові етапи формування системи:

1. Оцінка наявних знань та навичок:

- проведення опитування серед співробітників для визначення їхніх сильних сторін, слабких місць та бажань щодо розвитку;
- аналіз результатів атестації та оцінки ефективності роботи;
- порівняння наявних знань і навичок з вимогами посадових інструкцій;

2. Визначення потреб у навчанні:

- аналіз стратегічних цілей закладу та визначення необхідних компетенцій для їх досягнення;
- порівняння результатів оцінки наявних знань і навичок з вимогами, необхідними для виконання поточних та майбутніх завдань;
- виявлення розриву між наявними та необхідними компетенціями.

3. Розробка програм навчання:

- створення індивідуальних та групових планів навчання з урахуванням потреб кожного співробітника та загальних цілей компанії;
- вибір відповідних форм і методів навчання (тренінги, семінари, майстер-класи, менторство, онлайн-курси тощо);
- залучення до процесу розробки програм самих співробітників [11].

4. Реалізація навчальних програм:

- організація навчання в зручний для співробітників час і форматі;
- забезпечення необхідних ресурсів для навчання (матеріали, обладнання, ментори);
- контроль за проходженням навчання та виконанням навчальних завдань.

5. Оцінка ефективності навчання:

- вимірювання змін у знаннях, навичках та поведінці співробітників після проходження навчання;
- аналіз впливу навчання на результати роботи співробітників та компанії в цілому;
- внесення необхідних коригувань у навчальні програми на основі отриманих результатів [20].

Розуміння потреб співробітників бару-сидерії «Білий Налив» є ключовим етапом у створенні ефективної системи професійного зростання. Нижче наведена таблиця, яка допоможе структурувати процес ідентифікації потреб та розробки відповідних програм навчання і розвитку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Процес ідентифікації потреб та розробки відповідних програм навчання і розвитку в бару-сидерії «Білий Налив»

Етап	Діяльність	Відповідальний	Терміни	Ресурси
1. Аналіз	Проведення опитувань серед персоналу бару-сидерії	HR-менеджер	Щомісяця	Анкети, соціологічні методи опитування у барі-сидерії
	Аналіз результатів діяльності бару-сидерії	Керівник бару-сидерії	Щоквартально	Звіти про результати, а також фінансові дані
2. Планування	Розробка індивідуальних планів розвитку	HR-менеджер, керівник бару-сидерії	Щорічно	Картки співробітника, система управління персоналом
3. Навчання	Розробка навчальних програм у барі-сидерії	HR-менеджер, внутрішні експерти	Щоквартально	Навчальні матеріали, платформи для онлайн-навчання
	Проведення навчальних заходів	Тренери, ментори	Регулярно	Навчальні класи, обладнання
4. Оцінка	Оцінка ефективності навчання у барі-сидерії	HR-менеджер, керівники підрозділів	Щорічно	Тести, анкети, а також спостереження
5. Мотивація	Розробка системи мотивації для персоналу бару-сидерії	HR-менеджер	Щорічно	Премії, бонуси, можливості для кар'єрного зростання

Наведена таблиця детально описує структуру системи професійного зростання, запропонованої для персоналу бару-сидерії «Білий налив». Вона охоплює всі ключові етапи, від початкового аналізу потреб до оцінки ефективності та мотивації співробітників.

На етапі аналізу проводиться комплексне дослідження потреб персоналу та ефективності роботи закладу. Опитування співробітників дозволяє визначити їхні очікування щодо навчання та розвитку, а аналіз фінансових показників та результатів діяльності допомагає виявити проблемні зони та напрямки для вдосконалення.

На основі отриманих даних розробляються індивідуальні плани розвитку

для кожного співробітника. Цей етап передбачає встановлення конкретних цілей навчання та визначення шляхів їх досягнення.

На етапі навчання відбувається безпосередня реалізація навчальних програм. Використовуються різноманітні методи навчання, включаючи як теоретичні заняття, так і практичні тренінги.

Етап оцінки спрямований на оцінку ефективності навчальних програм та загальної системи професійного розвитку. Використовуються різноманітні методи оцінки, включаючи тести, анкетування та спостереження.

Для закріплення досягнутих результатів та стимулювання подальшого розвитку співробітників розробляється система мотивації. Вона може включати як матеріальні заохочення (премії, бонуси), так і нематеріальні (можливості для кар'єрного зростання, визнання досягнень).

3.2 Розробка програм навчання та розвитку персоналу досліджуваного закладу

Сучасний бізнес вимагає від працівників постійного розвитку. Для цього компанії пропонують різноманітні програми навчання: від внутрішніх тренінгів до зовнішніх курсів та майстер-класів. Такий підхід дозволяє співробітникам не тільки поглибити свої знання, але й отримати нові навички, необхідні для ефективної роботи в динамічному середовищі.

Програми професійного розвитку мають бути гнучкими та адаптуватися до конкретних потреб кожного співробітника та загальних викликів, що стоять перед компанією. Наприклад, якщо виникають труднощі з освоєнням нового обладнання, варто організувати спеціальні навчальні сесії. Такий індивідуальний підхід дозволяє максимально ефективно використовувати

ресурси та підвищувати кваліфікацію персоналу.

Приклад матриці планування навчання наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Приклад матриці планування навчання персоналу бару-сидерії «Білий Налив»

Напрямок навчання	Форма навчання	Відповідальний	Терміни	Ресурси
Обслуговування клієнтів	Тренінг	Тренер з обслуговування клієнтів	1 раз на квартал	Навчальні матеріали, рольові ігри
Знання продуктів	Майстер-клас	Шеф-кухар, бармен	1 раз на місяць	Продукти, інструменти
Технології приготування	Онлайн-курс	Партнерська компанія	Безстроково	Доступ до платформи

Наведена таблиця демонструє добре структурований підхід до організації процесу навчання персоналу закладу. Вона охоплює три ключових напрямки, які є критично важливими для успішної роботи бару-сидерії: обслуговування клієнтів, знання продуктів та технології приготування.

Створення ефективної програми навчання для персоналу бару-сидерії «Білий Налив» на основі досвіду Дмитра Борисова дозволить забезпечити єдиний високий стандарт обслуговування в усіх закладах мережі.

Програма навчання, заснована на досвіді Дмитра Борисова, може включати такі тренінги та майстер-класи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Програма навчання, заснована на досвіді Дмитра Борисова

Напрямок навчання	Тема тренінгу/майстер-класу	Тренер	Формат	Частота проведення	Ресурси
Обслуговування клієнтів	Мистецтво спілкування з гостями: створення приємної атмосфери	Д. Борисов	Тренінг, рольові ігри	1 раз на півроку	Навчальні матеріали, відеоматеріали
	Техніки продажів: як збільшити середній чек	Д. Борисов	Тренінг, практичні завдання	1 раз на квартал	Калькулятори, маркетингові матеріали
	Вирішення конфліктних ситуацій: ефективні стратегії	Д. Борисов	Тренінг, кейси	1 раз на рік	Симулятори конфліктних ситуацій

Продовження табл. 3.3

Знання продуктів	Асортимент напоїв та страв: особливості та правила подачі	Д. Борисов	Майстер-клас, дегустація	1 раз на місяць	Продукти, келихи, дегустаційні набори
	Нові коктейлі: рецепти та техніка приготування	Д. Борисов	Майстер-клас	1 раз на квартал	Барне обладнання, інгредієнти
Технології приготування	Правила гігієни та санітарії на барі	Д. Борисов	Тренінг, практичні завдання	1 раз на рік	Санітарні норми, дезінфекційні засоби
	Швидке та ефективне приготування коктейлів	Д. Борисов	Майстер-клас	1 раз на квартал	Барне обладнання, інгредієнти
Менеджмент	Ефективне управління часом бармена	Д. Борисов	Тренінг, тайм-менеджмент	1 раз на рік	Годинники, планувальники
	Робота в команді: ефективна взаємодія	Д. Борисов	Тренінг, командні ігри	1 раз на півроку	Навчальні матеріали, ігри

Таблиця 3.3 демонструє структуру навчальної програми для персоналу закладу, зосередженої на підвищенні якості обслуговування клієнтів. Програма охоплює три ключових напрямки: мистецтво спілкування з гостями, техніки продажів та вирішення конфліктних ситуацій. Всі тренінги проводяться досвідченим тренером Д. Борисовим у форматі, що поєднує теоретичні знання та практичні вправи. Регулярність проведення тренінгів також свідчить про системний підхід до навчання персоналу.

Для ефективного засвоєння матеріалу використовуються різноманітні ресурси: навчальні матеріали, відеоматеріали, калькулятори, маркетингові матеріали та симулятори конфліктних ситуацій. Такий комплексний підхід дозволяє співробітникам не лише здобути нові знання, але й закріпити їх на практиці. Проте, для більш детального аналізу ефективності цієї програми необхідно додатково розглянути такі аспекти.

Приклад навчання, яке проводилося академією Дмитра Борисова (10 жовтня 2024), «Маркетинг у ресторанному бізнесі. Стратегія і тактика» наведені

на рис. 3.1.

Маркетинг у ресторанному бізнесі. Стратегія і тактика

Коли: 10 жовтня, один день, 10:00-18:00

"Маркетинг як у Борисова". Кажуть, над цим працює ціла армія: спецзагін SMM-ників, мережа вербувальників ЗМІ, агенти зі створення черги до "Білого Наливу" і ще кілька підрозділів. Насправді все значно реалістичніше: команда маркетинг-відділу складається з кількох людей, які щиро люблять те, чим займаються. І працюють за чіткою стратегією, що сприяє прогнозованому фінансовому результату. І так, бюджет на рекламу = 0 грн.

Як все це працює? Наш одноденний курс-інтенсив вміщує формування стратегії і тактики, керування поведінкою гостя та лояльністю, роботу з різними соцмережами та медіа; майстер-класи з мобільної фотографії, лабораторію з підготовки спецпроектів та, звісно, вино і консультації.

Викладачі курсу: Банько Марія – маркетинг-директор, Марина Лавренчук – pr-менеджер, Марія Жуковська – smm-менеджер, Дарія Мангубі – фотограф, виконавчий продюсер Радіо ОБ.

Вартість курсу: 1100 грн

[Зареєструватися тут](#)



Рисунок 3.1 – Приклад навчання, яке проводилося академією Дмитра Борисова «Маркетинг у ресторанному бізнесі. Стратегія і тактика»

Ознайомившись з деталями курсу «Маркетинг у ресторанному бізнесі. Стратегія і тактика», можна зробити висновок про його практичну орієнтацію та актуальність для представників ресторанного бізнесу. Програма курсу побудована таким чином, щоб учасники отримали не лише теоретичні знання, але й практичні навички, необхідні для розробки та реалізації ефективної маркетингової стратегії.

Особливу увагу привертає акцент на створенні маркетингової стратегії за обмеженого бюджету. Це доводить, що успішний маркетинг у ресторанному бізнесі можливий навіть без значних фінансових вкладень. Замість дорогих рекламних кампаній, організатори пропонують учасникам опанувати інструменти digital-маркетингу, соціальних мереж, контент-маркетингу та інших ефективних каналів комунікації.

Курс також передбачає розвиток творчих навичок учасників. Майстер-

класи з мобільної фотографії та лабораторія з підготовки спецпроектів допоможуть створювати візуально привабливий контент, який приверне увагу потенційних клієнтів.

Варто зазначити, що викладачі курсу – це практикуючі маркетологи з досвідом роботи в ресторанному бізнесі. Це гарантує, що учасники отримають актуальну та практично корисну інформацію.

Підсумовуючи, можна сказати, що курс «Маркетинг у ресторанному бізнесі. Стратегія і тактика» є чудовою можливістю для власників ресторанів, маркетологів та інших зацікавлених осіб освоїти сучасні інструменти маркетингу та розробити ефективну стратегію просування свого закладу.

Наступним прикладом буде навчання для персоналу «Ефективна HR-система в ресторані: від рекрутингу до командної гри» (рис. 3.2).

Ефективна HR-система в ресторані: від рекрутингу до командної гри

Коли: 17 жовтня, один день, 10:00-18:00

Як керувати трудовими ресурсами у компанії з 2500 людей? Чи можливо автоматизувати управлінські та обліково-звітні функції HR? Як регулювати організаційний клімат та плинність персоналу? Як вирощувати своїх "зірок"?

Разом із Наталією Чепурною, HRD в автомобільній сфері, HoReCa й дитячому ритейлі, та Оленою Гончаренко, HR-директором Сім'ї ресторанів Дмитра Борисова, навчимося будувати ефективну HR-систему: від мрії до реального результату.

Вартість курсу: 1100 грн

[Зареєструватися тут](#)



Рисунок 3.2 – Приклад навчання для персоналу «Ефективна HR-система в ресторані: від рекрутингу до командної гри»

Оптимізація управління людськими ресурсами в ресторанному бізнесі є ключовим фактором успіху. Семінар «Ефективна HR-система в ресторані: від

рекрутингу до командної гри» пропонує комплексний підхід до вирішення актуальних завдань у сфері HR. Захід спрямований на ознайомлення учасників з інструментами та методами ефективного управління персоналом у закладах ресторанного господарства. Програма семінару охоплює широкий спектр питань, починаючи від автоматизації рутинних HR-процесів і закінчуючи створенням сприятливого організаційного клімату. Досвідчені експерти з великими компаніями поділяться практичними знаннями та кейсами з власної практики, що дозволить учасникам отримати цінні інсайти та розробити ефективну HR-стратегію для свого бізнесу.

3.3 Ефективність нової системи

Оцінка ефективності нової системи у барі-сидерії «Білий Налив» є критичним етапом будь-якого проекту впровадження. Вона дозволяє визначити, наскільки успішно запропонована система вирішуватиме поставлені завдання, ідентифікувати сильні сторони та слабкі місця, а також розробити рекомендації щодо подальшого розвитку.

Потрібно визначити ефективність впровадженої програми навчання, розробленої Дмитром Борисовим, та ідентифікувати напрямки для подальшого вдосконалення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Ефективність впровадженої програми навчання, розробленої Дмитром Борисовим, для бару-сидерії «Білий Налив»

Показник	Базовий рівень (до навчання)	Після 3 місяців навчання	Після 6 місяців навчання	Зміна (%)
Середній чек	150грн	165грн	172грн	+15%
Кількість скарг на місяць	10	8	5	-50%

Продовження табл. 3.4

Кількість помилок у приготуванні напоїв на тиждень	5	3	2	-60%
Середній час обслуговування одного клієнта	5 хв	4,5 хв	4 хв	-20%
Рівень задоволеності персоналом своєю роботою (за шкалою від 1 до 5)	3,2	3,8	4,1	+28%

На підставі наданих даних можна зробити висновок, що впроваджена програма навчання, заснована на досвіді Дмитра Борисова, демонструє високу ефективність. Всі основні показники, які були обрані для оцінки, продемонстрували позитивну динаміку після проходження навчання персоналом.

Позитивна динаміка свідчить про те, що співробітники, пройшовши тренінги з продажів, стали більш ефективно пропонувати додаткові позиції та збільшувати середній чек замовлення.

Зниження кількості скарг свідчить про підвищення якості обслуговування клієнтів. Співробітники, пройшовши тренінги з мистецтва спілкування та вирішення конфліктних ситуацій, стали більш уважними до потреб клієнтів та ефективніше вирішувати виникаючі проблеми.

Зменшення кількості помилок у приготуванні напоїв свідчить про підвищення професійних навичок барменів та більш чітке дотримання технологічних процесів.

Скорочення середнього часу обслуговування одного клієнта свідчить про підвищення ефективності роботи персоналу та кращу організацію робочого процесу.

Зростання рівня задоволеності персоналом своєю роботою свідчить про

те, що співробітники відчують себе більш впевнено та професійно, що позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

Отже, впроваджена програма навчання досягне поставлених цілей та сприяла підвищенню ефективності роботи персоналу. Для підтримки досягнутих результатів та подальшого розвитку персоналу бару-сидерії «Білий Налив» необхідно продовжувати проводити навчання та розширювати його тематику. Слід враховувати індивідуальні потреби та рівень підготовки кожного співробітника при розробці програм навчання. Важливо збирати зворотній зв'язок від співробітників щодо ефективності тренінгів та їхніх побажань щодо подальшого навчання. Необхідно також розробити систему мотивації, яка стимулюватиме співробітників до подальшого навчання та розвитку.

Таким чином, впровадження розробленої концепції системи професійного зростання дозволить закладу «Білий налив» не тільки підвищити рівень обслуговування та задоволеність клієнтів, але й створити сильну та згуртовану команду професіоналів, здатну досягати високих результатів. Регулярна оцінка ефективності та внесення необхідних коригувань забезпечать довготривалий успіх цієї ініціативи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Програми розвитку персоналу є стратегічним інструментом для досягнення успіху закладу ресторанного господарства. Завдяки регулярному навчанню та підвищенню кваліфікації співробітників, організація може забезпечити високу якість своїх продуктів та послуг. Лояльність персоналу, яка є результатом інвестицій у його розвиток, сприяє стабільності та процвітання закладу.

В першому розділі, проаналізувавши теоретичні аспекти професійного зростання персоналу в закладах ресторанного господарства, можна зробити такі висновки.

Система професійного зростання персоналу є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого закладу харчування. Вона спрямована на підвищення кваліфікації співробітників, їхньої мотивації та лояльності до компанії, що в кінцевому результаті призводить до покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності закладу.

Систематичне дослідження теоретичних основ формування системи професійного зростання персоналу в закладах ресторанного господарства є важливим кроком для розробки ефективних стратегій розвитку персоналу. Впровадження таких стратегій дозволить підвищити конкурентоспроможність закладів, покращити якість обслуговування клієнтів та створити сприятливе робоче середовище для співробітників.

У другому розділі проведений аналіз системи професійного розвитку персоналу в закладі «Білий Налив» виявив як позитивні аспекти, такі як здатність компанії адаптуватися до змін та позиціонувати себе на ринку, так і сфери для вдосконалення. Незважаючи на загально позитивну динаміку фінансових показників, опитування співробітників вказало на дефіцит

регулярних тренінгів, відсутність зворотного зв'язку та обмежені перспективи кар'єрного зростання. Хоча результати деяких навчальних програм продемонстрували позитивну динаміку, наприклад, зростання середнього чеку, для більш об'єктивної оцінки ефективності системи потрібні додаткові дослідження.

Бар-сидерія «Білий Налив» успішно подолала виклики, демонструючи гнучкість та здатність адаптуватися до мінливих умов. Проте, для забезпечення стійкого зростання у майбутньому, необхідно продовжувати вдосконалювати фінансові процеси, підвищувати операційну ефективність та розширювати клієнтську базу.

У третьому розділі було визначено, що впроваджена програма навчання продемонструвала свою ефективність, сприяючи підвищенню продуктивності працівників. Для забезпечення сталого розвитку персоналу необхідно постійно вдосконалювати систему навчання, адаптуючи її до індивідуальних потреб кожного співробітника та збираючи зворотний зв'язок. Систематична мотивація також є важливим елементом для стимулювання працівників до подальшого навчання та розвитку.

Загалом, впровадження такої системи дозволить компанії не тільки підвищити якість обслуговування, але й сформувати команду професіоналів, здатних досягати високих результатів. Регулярна оцінка ефективності та внесення необхідних змін забезпечать довготривалий успіх цієї ініціативи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. Київ: МАУП, 2020. 230с.
2. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці і соціально-трудові відносини, 2020. 126с.
3. Берсуцький А. Я. Механізм управління людським капіталом на основі мотивації стратегічної готовності. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 11–16.
4. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації. *Управління людським потенціалом*. Київ. 2020. № 3. С. 320–323.
5. Бечвая І. Особливості праці на підприємстві сфери послуг. Роль мотивів та стимулів в трудовому процесі. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.m/servis/499-osoblivosti-pra> (дата звернення 15.10.2024).
6. Богдан Ю.М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1 (23). С. 34-40.
7. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Київ : Знання – Прес, 2019. 189с.
8. Буряк П. Ю. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 440 с.
9. Войт М. Професійне зростання персоналу закладів готельно-ресторанного господарства. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика*: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів і студентів з міжнародною участю (м. Львів, 18 травня 2023 р.), Львів: Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського. 2023. С. 360-362. URL: <http://surl.li/kgddo> (дата звернення 15.10.2024).
10. Войт М. Особливості професійного зростання персоналу закладах

готельно-ресторанного господарства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 10 жовтня 2023р. Вінниця, 2023. Ч. 4. С. 57-65.

11. Войт М. Роль системи професійного зростання персоналу закладів готельно-ресторанного господарства. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: збірник наукових праць XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (20 квітня 2023). Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 173. С. 220-227.

12. Гросул В. А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 1(49). Т. 1. С.45-52.

13. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 125 с.

14. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науковопрактичної конференції. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи*. (м. Львів, 29.11.2020 р.). Львів: МАУП, 2020. С.143-156.

15. Гончаров В. М. Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 56-61.

16. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2020. 210с.

17. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій. *Економічні науки*. 2019. №3. С. 39-46.

18. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2020. 290 с.

19. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління* : науковий журнал. Львів, 2020. Том 11. С.78-83.

20. Даніалі Ф. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України [Електронний ресурс]. Економіка промисловості. 2020.

21. Загоруй Д.С. Роль системи професійного зростання персоналу у діяльності закладів ресторанного господарства *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України*: зб. наук. праць XIII Всеукр. студентської науково-практичної конференції. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024. Вип. 193. С. 121-127.

22. Загоруй Д.С. Створення ефективної системи мотивації для стимулювання професійного розвитку співробітників ресторанів. *Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку*: зб. наук. праць II Всеукр. науково-практична інтернет конференції (17.10.2024, м. Вінниця). Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.

23. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / За ред. О. І.Волкова, М. П. Денисенка. Київ ;Професіонал, 2020. 480 с.

24. Економіка підприємства: Навч. посіб./ За ред. А.В.Шегди. Київ: Знання - Прес, 2020. 230с.

25. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. О.А. Грішнова. 5-те вид., оновлене. Київ : Знання, 2019. 390 с.

26. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально–трудова відносини: навч. посіб. Єсінова Н. І. Київ : Кондор, 2020. 321 с.

27. Заславська Т. І. Економіка праці і соціально-трудова відносини. Київ: Вища школа, 2019. 243с.

28. Захарова О. В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. М-во освіти і науки, молоді та

спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін. Київ : КНЕУ, 2019. Спец. вип.: Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : у 2 т. Т. 1.

29. Карташова Л. Управління персоналом: Потрібні кваліфіковані фахівці / Карташова Л. *Людина і праця*, 2019. №6. С.56-65.

30. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Навчальний посібник. Тернопіль : ТДЕУ, 2019. 543 с.

31. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства. *Управлінські інновації*. 2018, №2. С.111-124.

32. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: теорія і практика : підручник. Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній. Львів : Магнолія. 2019. 122с.

33. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення. *Україна: аспекти праці*. Київ, 2019. № 4. С. 22–26

34. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. С.125-138.

35. Кредісов А. І. Панченко Є. Г. , Кредісов В. А. Менеджмент для керівників: Навч.посіб. Київ: Знання. КОО, 2019.

36. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. *Вісник Запорізького національного університету*. 2020. №3(7)

37. Мальська М.П. Готельний бізнес, Київ-Знання. 2019. 37с

38. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021.

39. Плоский І. М. Формування та оновлення персоналу. *Вісник УАДУ при Президентові України* , 2021. №3. С.127-142.

40. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник університету*. 2018. №15/1. С.76-84.

41. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч.посіб. 3- те вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2020. 254с.

42. Сало Я.М. Організація обслуговування населення на підприємствах харчування. Ресторанна справа. Львів: Афіша, 2019. 432с.
43. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Вісник Кам'янець Подільського національного університету імені Івана Огієнка. *Економічні науки*. 2020. С.25-37.
44. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2022. №1. С.67-74.
45. Сучасний менеджмент: теорія і практика . під. Ред. Г. В. Щокіна. Київ: МЗУУП, 2021. 458с.
46. Ткаченко О. П. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип.2. С.56-67.
47. Управління персоналом: навч. посібник. В.М. Гончаров, О.В. Додонов, І.А. Кириченко, Є.В. Гончаров, О.І. Кірнос, І.В. Точонов. Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2020. 137с.
48. Череп А. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2020. №10. С.68-72.
49. Шахно А. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2019. Том 15. №3. С.69-76.
50. Сторінка соціальної мережі бару-сидерії «Білий Налив». URL: <https://www.instagram.com/biliy.nalyv/> (дата звернення: 15.10.2024).

ДОДАТКИ