

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Застосування сучасних методів управління персоналом в піцерії «Мрія»
(ФОП Кізляр О.О.)

Назва теми


Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Шифр і назва спеціальності

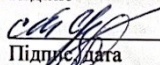
Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Назва

Шифр 20034

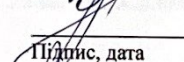
Виконав:
студент 4 курсу група ГРС-20-1


Підпис Максим КРАСОВСЬКИЙ
Ім'я ПРІЗВИЩЕ


Керівник


Підпис, дата Тетяна ТОМАЛЯ
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер


Підпис, дата Оксана ГРИНДІЙ
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи


Підпис Ігор ЖУРБА
Ім'я ПРІЗВИЩЕ

24 серпня 2024 р

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

Шифр, назва
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа ОП «Готельно-ресторанна справа»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“29” квітня 2024 р.



ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Красовський Максим Вікторович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи “Застосування сучасних методів управління персоналом в піцерії «Мрія»”

(ФОП Кізляр О.О.)

керівник роботи Томалья Тетяна Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри ТтаГРС

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15.04, 2024 р. № 8 дод.

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 11 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми управління якістю та системи управління якістю, законодавчі та нормативні документи, інформація підприємства, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні аспекти управління персоналом в закладах громадського харчування. 2 Характеристика діяльності та аналіз середовища функціонування піцерії «Мрія». 3 Рекомендації щодо удосконалення управління персоналом піцерії «Мрія».

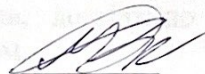
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Відмінні риси у визначенні категорій «управління кадрами», «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами». 2. Принципи і методи управління персоналом в закладах громадського харчування. 3. Сучасні персонал-технології в системі управління персоналом. 4. Схема процесу Процес управління людськими ресурсами. 5. Організаційна структура Піцерія «Мрія». 6. Аналіз середовища функціонування піцерії «Мрія»: PEST-аналіз, SWOT-аналіз. 7. Основні техніко-економічні показники діяльності піцерії «Мрія» 8. Етапи реалізації проекту удосконалення управління персоналом .9 Заходи мотивації персоналу піцерії «Мрія». 10. Змістове наповнення тренінгу «Стрес-менеджмент. Подолання стресових ситуацій». 11. Матриця бонусів для офіціантів (бармена) піцерії «Мрія» в залежності від суми замовлення та рівня продажів

6. Дата видачі завдання 29 квітня 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

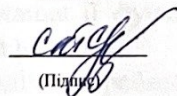
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	березень 2024	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2024	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2024	виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2024	виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2024	виконано
6.	Підготовка першого розділу	травень 2024	виконано
7.	Підготовка другого розділу	травень 2024	виконано
8.	Підготовка третього розділу	червень 2024	виконано
9.	Підготовка висновків	червень 2024	виконано
10.	Здача науковому керівнику	червень 2024	виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024	виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	виконано
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	виконано

Студент


(Підпис)

Красовський Максим
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи


(Підпис)

Молеско І.С.
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Красовський Максим Вікторович
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: Застосування сучасних методів управління персоналом в піцерії «Мрія» (ФОП Кізляр О.О.)
Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: к.е.н., доцент Томаля Т.С.
Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2024 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 47 с., містить 15 таблиць, 9 рисунків, перелік джерел посилання складається з 24 найменувань, 2 додатки.

Актуальність роботи. В сучасних умовах управління персоналом набуває особливої актуальності. Пандемія COVID-19 та війна в Україні спричинили значні зміни на ринку праці, що висунуло нові виклики перед підприємствами різних галузей. Потреба в ефективному управлінні персоналом стала критично важливою для збереження конкурентоспроможності та стабільності бізнесу. Дефіцит кадрів вимагає від роботодавців пошуку нових шляхів для утримання працівників.

У *першому розділі* роботи визначено поняття управління персоналом, принципи і методи управління персоналом, охарактеризовано процес управління людськими ресурсами, досліджено сучасні персонал-технології в системі управління персоналом.

У *другому розділі* проведено загальну характеристику піцерії «Мрія», проаналізовано середовище її функціонування, охарактеризовано особливості управління персоналом в закладі.

У *третьому розділі* розроблено проєкту для удосконалення управління персоналом та запропоновано проведення тренінгу для працівників, рекомендовано застосування сучасних мотиваційних стимулів в піцерії «Мрія».

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності закладу з метою вдосконалення управління персоналом, зростанню лояльності працівників, зниження плинності кадрів, посилення конкурентних переваг та зростання прибутку.

Ключові слова: управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління кадрами., персонал.

ABSTRACT

for diploma thesis Krasovsky Maksym Viktorovych
Full Name

Work theme: «Application of modern personnel management methods in the pizzeria «Mriya» (FOP Kizlyar O.O.)»
The title of the subject of the qualification (diploma)

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Tomalya T.S.
Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2024

The qualification work is 47 pages long, contains 15 tables, 9 figures, a list of references consists of 24 titles, 2 appendices.

Relevance of work. In modern conditions, personnel management is becoming especially relevant. The COVID-19 pandemic and the war in Ukraine caused significant changes in the labor market, which posed new challenges to enterprises in various industries. The need for effective personnel management has become critical for maintaining business competitiveness and stability. The shortage of personnel requires employers to find new ways to retain employees.

In the first section of the work, the concept of personnel management, principles and methods of personnel management is defined, the process of human resources management is characterized, and modern personnel technologies in the personnel management system are investigated.

In the second chapter, a general description of the «Mriya» pizzeria was carried out, the environment of its operation was analyzed, and the peculiarities of personnel management in the establishment were characterized.

In the third section, a project for improving personnel management was developed and training for employees was proposed, the use of modern motivational incentives in the Mriya pizzeria was recommended.

The results of the study can be used in the activities of the institution with the aim of improving personnel management, increasing employee loyalty, reducing staff turnover, strengthening competitive advantages and increasing profits.

Keywords: personnel management, human resources management, personnel, staff.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ	9
1.1 Сутність поняття управління персоналом	9
1.2 Принципи та методи управління персоналом в закладах громадського харчування	12
1.3. Сучасні персонал-технології в системі управління персоналом	15
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІЦЕРІЇ «МРІЯ».....	21
2.1 Загальна характеристика піцерії «Мрія».....	21
2.2 Аналіз середовища функціонування піцерії «Мрія».....	25
2.3 Особливості управління персоналом у піцерії «Мрія».....	30
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІЦЕРІЇ «МРІЯ».....	35
3.1 Розроблення проєкту удосконалення управління персоналом та рекомендації проведення тренінгу для працівників піцерії «Мрія».....	35
3.2 Пропозиції щодо застосування сучасних мотиваційних стимулів в піцерії «Мрія».....	40
ВИСНОВКИ	43
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	45
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах управління людськими ресурсами набуває особливої актуальності. Пандемія COVID-19 та війна в Україні спричинили значні зміни на ринку праці, що висунуло нові виклики перед підприємствами різних галузей. Потреба в ефективному управлінні персоналом стала критично важливою для збереження конкурентоспроможності та стабільності бізнесу. Підприємства стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до нових умов. Це включає впровадження гнучких графіків роботи, розвитку віддалених форм співпраці та забезпечення належних умов праці для працівників, які залишилися в країні. Дефіцит кадрів вимагає від роботодавців розробки нових стратегій з найму та утримання працівників. Компанії змушені підвищувати зарплати, покращувати умови праці та пропонувати додаткові переваги, щоб залучити та утримати кваліфікованих спеціалістів. Управління людськими ресурсами є ключовим фактором успіху для підприємств сфери гостинності, оскільки воно дозволяє швидко адаптуватися до змін, забезпечувати стабільність та конкурентоспроможність бізнесу на ринку.

Зазначене підтверджує актуальність теми, зумовлює формування мети, завдань, наукове й практичне значення дослідження.

Багато вітчизняних та закордонних учених в своїх роботах аналізували проблеми теорії і практики управління персоналом. Серед них можемо виділити праці Віханського О., Дж. Грейсона, Маркової [15] С., Колота А., Дж. Лафти, Шегди Е., Волянської-Савчук Л. [6], Сидоренко А. [22], Бортнік С. [5], Копець Г. [14], Дериховської В.[9] та ін. Однак сьогодні не досить дослідженим все ж залишається питання управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Метою дослідження є аналіз теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на прикладі піцерії «Мрія». Досягнення даної мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- вивчити поняття, принципи і методи управління персоналом;
- дослідити сучасні персонал-технології в системі управління персоналом;
- охарактеризувати середовище функціонування піцерії «Мрія»;
- визначити особливості управління персоналом піцерії «Мрія»;
- сформулювати пропозиції для розробки проекту удосконалення управління персоналом та рекомендації проведення тренінгу для працівників піцерії «Мрія»;
- розробити пропозиції щодо застосування сучасних мотиваційних стимулів в піцерії «Мрія»

Об'єктом дослідження є заклад громадського харчування Піцерія «Мрія» та його система управління персоналом.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів управління персоналом підприємства.

Практична значущість – результати роботи можуть бути реалізовані в практичній діяльності закладу громадського харчування з метою покращення управління людськими ресурсами, збільшення прибутку, зростання лояльності персоналу.

Робота складається з 53 сторінки (основного тексту – 47 сторінок), кількість таблиць - 15, рисунків - 9, кількість позицій у списку використаних джерел - 24, додатків - 2.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАКЛАДАХ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

1.1 Сутність поняття управління персоналом

HoReCa, або індустрія гостинності, вважається одним з найбільш затребуваних напрямків на ринку праці, який ще довгі роки не втратить своєї актуальності. HoReCa завжди була відома своєю динамікою та високим коефіцієнтом плинності персоналу. Ні для кого не секрет, що серцем ресторанного бізнесу є люди, адже специфікою даної галузі є надання послуг та контакт з клієнтом. Пошуки персоналу, мотивація та утримання співробітників є складною задачею. Постійний потік персоналу може негативно вплинути на користувацький досвід та загальне враження від вашого закладу. Особливо важливим це питання є на тлі кризи індустрії у постковідний та воєнний час, коли готельно-ресторанний бізнес відчуває найбільший відтік клієнтів. [24]

Управління персоналом — частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. Управління кадрами - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людських ресурсів організації.

Управління людськими ресурсами (УЛР) – це не тільки адміністрування кадрової служби, а й планування; залучення; добір; соціалізація; професійний розвиток; оцінювання показників діяльності; оплата праці; мотивація; підтримка робочих відносин з метою максимального використання потенціалу людських ресурсів. УЛР зорієнтована на: місію організації; відповідність стану зовнішнього середовища та організаційної культури; участь керівництва організації; персонал організації - висококваліфіковані спеціалісти. [15]

У таблиці 1.1 наведено ознаки управління кадрами, управління персоналом і управління людськими ресурсами (HR) та здійснено їх порівняння.

Ця таблиця відображає різні підходи та стратегії, які використовуються в управлінні кадрами, управлінні персоналом і управлінні людськими ресурсами,

підкреслюючи їх еволюцію та основні відмінності.

Таблиця 1.1 Відмінні риси у визначенні категорій «управління кадрами», «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»

Ознака	Управління кадрами	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами (HR)
Часовий період	Минулий час	Сьогоднішній час	Майбутній час
Зовнішні фактори	Вимоги законодавства та профспілок	Посилення конкуренції	Глобалізація
Ціль	Забезпечити наявність потрібних людей в потрібних місцях і в потрібний час	Забезпечити ефективне розташування кваліфікованих людей в потрібних місцях і в потрібний час	Поєднання людських ресурсів з кваліфікацією, стратегією і цілями підприємства
Стратегія розвитку	Незацікавленість у інвестиціях в людський капітал	Короткострокові інвестиції в людський капітал	Довгострокові інвестиції у людський капітал, постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці
Відповідає вимогам	Кількісний склад персоналу	Кількісно-якісний склад персоналу	Розвиток персоналу
Виконує функцію	Адміністративну (кадрове діловодство, звітність)	Оперативну (відділ є виконавцем стратегічних рішень, які приймаються керівництвом)	Стратегічну участь у прийнятті ключових рішень в процесі управління бізнесом
Приклад	Пошук клієнтів; Укладання договорів.	Підтримка зв'язків з клієнтами; Продовження договорів.	Вдосконалення комунікаційних навичок; Розробка нових стратегій збуту.

Процес управління людськими ресурсами і їхньої підготовки являє собою прямолінійну залежність наступних елементів (рис. 1.1)



Рис.1.1 - Процес управління людськими ресурсами [17]

Аналіз виробничих завдань є важливим етапом у визначенні їхньої доцільності в загальному процесі взаємодії з гостем. Це дозволяє формувати завдання відповідно до стратегії ресторану, надаючи працівникам чітке уявлення про значимість їхніх функцій у контексті загальних цілей закладу. Після складання списку завдань, їх слід включити до посадових інструкцій.

Посадові інструкції повинні містити детальний опис дій працівника, специфічні вимоги до знань і навичок, необхідних для успішного виконання роботи, а також критерії якості виконання обов'язків. Для визначення норм продуктивності праці застосовується хронометраж, який допомагає оцінити час, необхідний для виконання конкретних операцій чи завдань.

Комплектація всіх відділів ресторану кадрами здійснюється відповідно до штатного розпису, який коригується з урахуванням прогнозованого попиту та даних хронометражу щодо виконання функціональних обов'язків. Процес найму та відбору працівників починається з оголошення вакансій, яке спочатку публікується всередині організації, а потім – за її межами. Після цього у відділі кадрів аналізуються подані пакети документів, щоб обрати найкращих кандидатів.

Наймання й відбір персоналу є головними елементами процесу формування кадрів підприємства ресторанного бізнесу. У загальному виді процес наймання й відбору працівників показаний на рис.1.2.

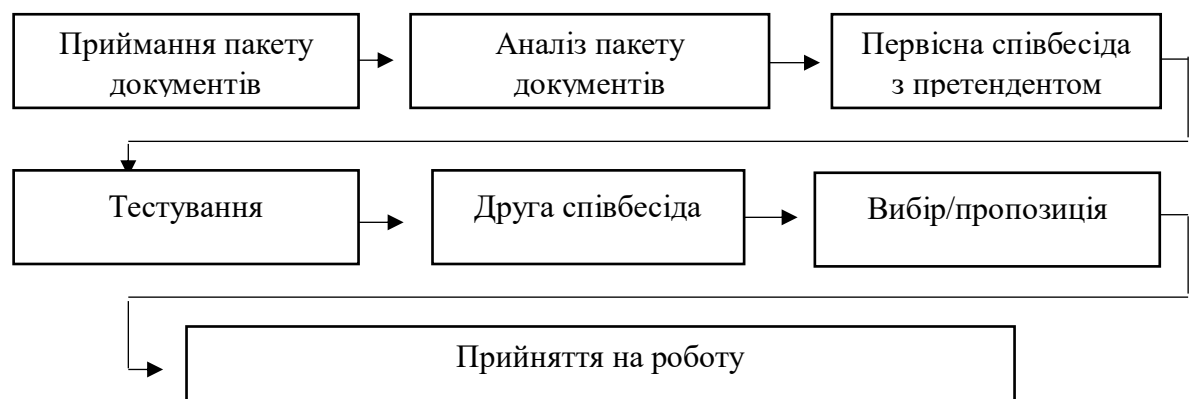


Рис.1.2 - Процес наймання й відбору працівників

Первісна співбесіда, яка також називається «відсіюючим» інтерв'ю, має на меті відібрати тих кандидатів, які відповідають загальним вимогам: зовнішній

вигляд, манери, уважність, ставлення та інтереси. Це інтерв'ю має проходити у формі двостороннього обміну інформацією, що дозволить кандидатові дізнатися більше про підприємство та характер майбутньої роботи. Якщо кандидат відповідає загальним вимогам, його запрошують на другу співбесіду.

Частину процесу відбору можна провести за допомогою тестування особистісних якостей, включаючи психологічні тести, тести на професійну придатність та тести на виявлення міжособистісних навичок. Це дозволяє впевнитися, що кандидат володіє необхідними навичками та якостями для успішного виконання роботи.

Метою другої співбесіди є відбір кандидата, який найбільше підходить для наявної вакансії. Ця співбесіда проводиться керівником відділу, який має оцінити здатність кандидата виконувати роботу, на яку він претендує, та його можливість інтегруватися в робочий колектив.

Якщо у претендента рекомендації оформлені належним чином, і він має достатній досвід роботи, підприємство направляє йому пропозицію зайняти дану вакансію. В пропозиції необхідно вказати умови наймання і строк, до якого ця пропозиція має бути прийнята.

Перед початком роботи новий службовець запрошується на орієнтовний інструктаж, під час якого він довідується докладно про історію підприємства, компенсаційні і преміальні виплати, а також проходить інструктаж з техніки безпеки [17].

1.2 Принципи та методи управління персоналом в закладах громадського харчування

Управління персоналом в закладах громадського харчування є складним і багатогранним процесом, що включає різні принципи та методи. Ефективне управління персоналом може суттєво вплинути на успіх підприємства, підвищуючи рівень обслуговування, збільшуючи лояльність клієнтів та

покращуючи продуктивність працівників. Нижче наведено основні принципи управління персоналом в закладах громадського харчування.

У таблиці 1.2 та табл.3 наведено основні принципи та методи управління персоналом в закладах громадського харчування.

Таблиця 1.2 - Принципи управління персоналом в закладах громадського харчування

Принцип	Опис
Науковості	Управління базується на сучасних наукових підходах і методах, враховуючи психофізіологічні та соціально-економічні аспекти.
Системності	Розгляд організації як цілісної системи, де всі процеси управління є взаємопов'язаними та узгодженими.
Планування	Чітке планування всіх процесів управління персоналом, включаючи підбір, навчання, мотивацію та розвиток.
Поєднання централізації та децентралізації	Встановлення балансу між централізованим керівництвом і автономією працівників у прийнятті рішень.
Соціальної відповідальності	Забезпечення належних умов праці, соціальних гарантій та дотримання етичних норм у відносинах.
Мотивації	Використання різних методів мотивації для підвищення продуктивності та задоволеності працівників.
Професійного розвитку	Постійне навчання та розвиток персоналу для підвищення їх кваліфікації та професійного рівня.
Справедливості	Об'єктивність у відносинах з працівниками, забезпечення рівних можливостей для кар'єрного зростання.
Участі працівників в управлінні	Залучення працівників до процесу прийняття рішень, створення умов для розвитку ініціативи та творчої активності.
Адаптивності	Здатність системи управління гнучко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов і вимог.

Методи управління персоналом – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі діяльності підприємства. [15]

Адміністративні методи передбачають чітку регламентацію обов'язків працівників; використання наказів, розпоряджень та інструкцій для управління персоналом; встановлення стандартів якості обслуговування та контроль їх виконання.

Таблиця 1.3 - Методи управління персоналом

Ознаки	Групи методів		
1. Назва методів управління	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально – психологічні (переконання)
2. Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
3. Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
4. Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до постаті
5. Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
6. Форма впливу	З допомогою нормативно-методичних документів	Стимулювання	Управління соціально-психологічними процесами
7. Основна вимога до суб'єкта	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
8. Переважаючий напрям впливу	Згори донизу	Вертикальне (згори донизу і знизу вгору)	Вертикальне і горизонтальне
9. Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Економічні методи базуються на матеріальному стимулюванні працівників через систему заробітної плати, премій та бонусів та запровадженні системи матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству.

Соціально-психологічні методи спрямовані на створення позитивного робочого клімату; використання індивідуального підходу до кожного працівника, врахування його потреб та особистих якостей; формування та підтримка корпоративної культури, організація командо утворюючих заходів, проведення тренінгів з психології спілкування та роботи в команді, встановлення системи зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками.

Ефективне управління персоналом в закладах громадського харчування вимагає комплексного підходу, який поєднує різні методи та принципи. Важливо постійно адаптувати стратегії управління до умов ринку, змін в законодавстві та внутрішніх потреб підприємства. Це дозволяє не тільки підтримувати високу якість обслуговування, але й забезпечувати стабільний розвиток та конкурентоспроможність закладу.

1.3. Сучасні персонал-технології в системі управління персоналом

Сучасні тенденції глобалізації та зростання конкуренції на ринках вимагають від підприємств впровадження інновацій у практику управління персоналом, а також пошуку шляхів підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Особливо важливо формувати працездатну та ефективно функціонуючу команду.

Основні HR- та кадрові проблеми, з якими стикаються керівники сьогодні, включають:

1. Розвиток нових лідерів та забезпечення спадкоємності керівництва, що є однією з найактуальніших тенденцій.
2. Підвищення зацікавленості співробітників у роботі та підтримка їх морального духу.
3. Трансформація HR-функції для вирішення нових бізнес-завдань.

Ці та інші проблеми вимагають використання нових інноваційних технологій в управлінні персоналом і поширення успішних світових практик та підходів.

Це питання є надзвичайно актуальним для України, де роль функції управління персоналом на підприємствах часто недооцінюється. Потенціал звичних методів та інструментів кадрового менеджменту вже майже вичерпаний. Тому пошук нових способів підвищення ефективності використання трудових ресурсів набуває особливої важливості і зосереджується на впровадженні інноваційних персонал-технологій (рис. 1.3).

Сьогодні суспільство потребує інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навиків персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії.

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних

ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників.



Рисунок 1.3 – Сучасні персонал-технології в системі управління персоналом [23]

У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

В табл 14 охарактеризовано декілька видів персонал-технології, що будуть актуальними для закладів ресторанного бізнесу.

Таблиця 1.4 - Характеристика персонал-технологій [6]

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
1	2	3
Лізинг персоналу	Тимчасове залучення персоналу для вирішення проблем підприємства при зміні пріоритетів або зменшенні витрат на персонал.	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу
Аутсорсинг	Передача завдань, функцій і процесів спеціалізованим компаніям, які можуть виконати їх краще або швидше (інформаційні, маркетингові, фінансові функції).	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу
Аутстафінг	Співробітники компанії-замовника переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, яка стає формальним роботодавцем, що дозволяє тимчасово вивільнити працівників.	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу
Коучинг	Наставництво та консультування менш досвідчених працівників більш досвідченими колегами для реалізації внутрішнього потенціалу та підвищення ефективності праці.	Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу
Хедхантинг	Пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки кадровими агентствами з урахуванням особливостей діяльності замовника та вимог до кандидатів.	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Скринінг	Пошук допоміжного та обслуговуючого персоналу нижчої ланки кадровими агентствами з урахуванням формальних ознак: стать, вік, освіта, досвід роботи.	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу

1	2	3
«Плетіння мереж» та прямий пошук	Використання власних зв'язків консультантів або визначення потенційного місця роботи кандидата разом із замовником та формування ділової пропозиції.	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Реінжиніринг	Радикальна перебудова бізнес-процесів підприємства для підвищення ефективності управління персоналом та ефективності праці.	Створення умов праці
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом для задоволення споживача через мотивований і клієнтоорієнтований персонал, що розуміє своє місце в досягненні мети.	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу для оцінки дотримання правил, норм та стандартів обслуговування клієнтів.	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Використання програмного забезпечення та технологій для автоматизації і вдосконалення бізнес-процесів управління персоналом.	Усі підсистеми управління
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, що автоматизує завдання працівника на робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

Серед інноваційних практик управління персоналом, корисних для формування колективу, особливо креативних команд, мотивації персоналу, діагностики та формування лояльності до підприємства, можна також виділити методику LAB-profile. Цей підхід дозволяє створювати метапрограмні профілі працівників або кандидатів на вакантні посади. LAB-profile ґрунтується на психологічних інструментах управління персоналом, дозволяючи побудувати

метапрограмний портрет особистості. Це дозволяє виявити найважливіші характеристики стилю мислення співробітника та прогнозувати його успішність у виконанні різних видів діяльності. Метапрограми описують звичайний стиль мислення людини, як вона сприймає та опрацьовує інформацію. Ефективність роботи значною мірою залежить від того, наскільки стиль мислення людини відповідає вимогам її діяльності.

Вартим уваги підхід управління персоналом на основі високої залученості персоналу (*high involvement approach to HRM* або *HIHRM*) - це стратегія, яка сприяє одночасному підвищенню здібностей співробітників, їх мотивації та створенню можливостей для активного внеску у спільний результат. *HIHRM* покликаний створювати умови, за яких працівники відчують себе більш залученими до процесу роботи та мають можливість відчувати себе важливими ланками в організаційній структурі. Цей підхід базується на ідеї, що задоволеність та відданість персоналу безпосередньо впливають на результативність підприємства. Шляхом активного залучення співробітників до прийняття рішень, вирішення проблем та розробки стратегій, *HIHRM* сприяє покращенню якості прийнятих рішень, стимулює творчий підхід до вирішення завдань та збільшує загальний рівень задоволеності працівників.

Наступною розглянемо концепцію управління талантами, яка спрямована на індивідуальний підхід до кожного співробітника, з метою врахування його особливостей розвитку. Це включає надання допомоги в удосконаленні сильних сторін та поліпшенні тих аспектів, де він відчуває нестачу, згідно з власною оцінкою, думкою колег та керівників. Один із підходів до впровадження цієї концепції полягає у категоризації та сегментації персоналу за такими критеріями, як ефективність, потенціал та компетенції. Це необхідно для того, щоб раціонально розподілити зусилля та ресурси компанії серед співробітників. Такий підхід дозволяє виділити найцінніших співробітників, розвивати їх, утримувати та мотивувати, а також назначати на позиції, де їхні здібності приносять найбільшу користь для бізнесу. Крім того, це сприяє раціональному

розподілу інвестицій у персонал, формуванню позитивних моделей поведінки серед співробітників та посиленню корпоративної культури компанії.

Основними завданнями управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу є: підвищення продуктивності діяльності; ефективне навчання і розвиток персоналу; поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища; поліпшення якості трудового життя; стимулювання креативних ідей; звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей; підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень; залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу; забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

Вирішення цих завдань потребує відмінно інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навиків персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Тому здійснення постійного розвитку персоналу з метою підвищення його компетентності - це невід'ємна частина кадрової політики і потребує ретельного вивчення потреб підприємства і самого персоналу для правильного вибору методу навчання.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІЦЕРІЯ «МРІЯ»

2.1 Загальна характеристика піцерії «Мрія»

Кафе «Мрія» починає свою першу історію ще у 60 х роках ХХ ст. в м. Хмельницькому. Перше молодіжне кафе в якому любила відпочивати молодь з народною назвою «Машка» зі скляними вікнами та різнокольоровими стільцями стає улюбленим місцем для місцевого населення. Причин такої прихильності безліч, адже пригощали там молочним коктейлем, пломбіром власного виробництва, чорносливом та іншими вишуканими стравами того періоду.

В 2002 році легендарне кафе «Мрія» розпочинає нове життя та дає старт формуванню сучасного бренду. Удосконалюється меню, оновлюється інтер'єр, підбирається професійний персонал. Новий Бренд «Мрія pizza» розпочинає роботу продовжуючи історію улюбленого закладу хмельничан.

На сьогоднішній день мережа піцерій «Мрія pizza» налічує п'ять закладів в різних куточках міста Хмельницького: вул. Романа Шухевича, 1а (мікрорайон Гречани); вул. Старокостянтинівське шосе 2/1б (мікрорайон Озерна); вул. Кам'янецька, 82 (Філармонія); вул. Проскурівська, 107/2 (ЖД вокзал); вул. Інститутська, 5 (Півд.-Зах.р-н).

Особливої уваги варте меню в якому пропонується поринути в європейську та японську кухню, а також спробувати страви Авторського меню. Щороку заклад отримує безліч відгуків, тому найбільшим своїм завданням декларують дарувати гостям приємні враження, теплі згадки та яскраві емоції. Девіз: «Посмішка найвища наша нагорода!»

Налагоджена доставка піци, вона ж служба порятунку від голоду, яка завжди напоготові - 7 днів на тиждень з 10:00 до 22:00 та рекламована, як найшвидшою в м.Хмельницький.

Стратегія власників кафе «Піцерія «Мрія» передбачає:

– збільшення доходів шляхом реалізації заходів для підвищення

ефективності та результативності роботи з новими та постійними клієнтами, покращення якості управління найбільш прибутковим асортиментом та оптимізація витрат, розвиток додаткових послуг для клієнтів і постачальників;

- забезпечення конкурентоспроможності шляхом надання якісного комплексу послуг постачальникам та споживачам, розвиток бізнес-напрямків для збільшення привабливості компанії для партнерів;

- визначити основні сегменти клієнтів (сім'ї, молодь, офісні працівники) та адаптувати маркетингові повідомлення для кожного сегменту;

- створення сильного бренду, який асоціюється з якістю, затишком і гостинністю;

- реалізація заходів для підвищення віддачі від наявних основних засобів, розвиток системи управління ризиками бізнесу.

Піцерія обслуговує малі та середні банкети за попереднім бронюванням. Бізнес-ланч у кафе відсутня, є додаткове дитяче меню. Основна вікова категорія гостей є 18+. Оформити замовлення на доставку можна по телефону або через сайт компанії. Також через сайт можна провести онлайн-оплату вибраних страв. Оператори call-центру розподіляють замовлення на доставку страв між закладами, керуючись картографією міста, для скорочення часу кур'єра на шляху до клієнта. Сайт має зручний інтерфейс, представлено меню європейської та японської кухні, 11 видів піци у трьох розмірах (L - 30 см, XL - 40 см, «Сімейна» - 90 см), закуски до пива, бенкетне/ фуршетне меню. Також окрім сайту, піцерія «Мрія» адмініструє сторінку в Facebook [19] та в Instagram [20]. На цих сторінках наведено інформацію про акції, які проводяться та вказується інформація про новини закладів мережі.

На рис. 2.1 наведено організаційну структуру піцерії.

Піцерія має чітко визначену ієрархію, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки та відповідальність. Незважаючи на лінійну структуру управління, важливо забезпечити гнучкість у прийнятті рішень для швидкої адаптації до змін на ринку. Успіх піцерії залежить від злагодженої роботи всіх відділів та командної співпраці.

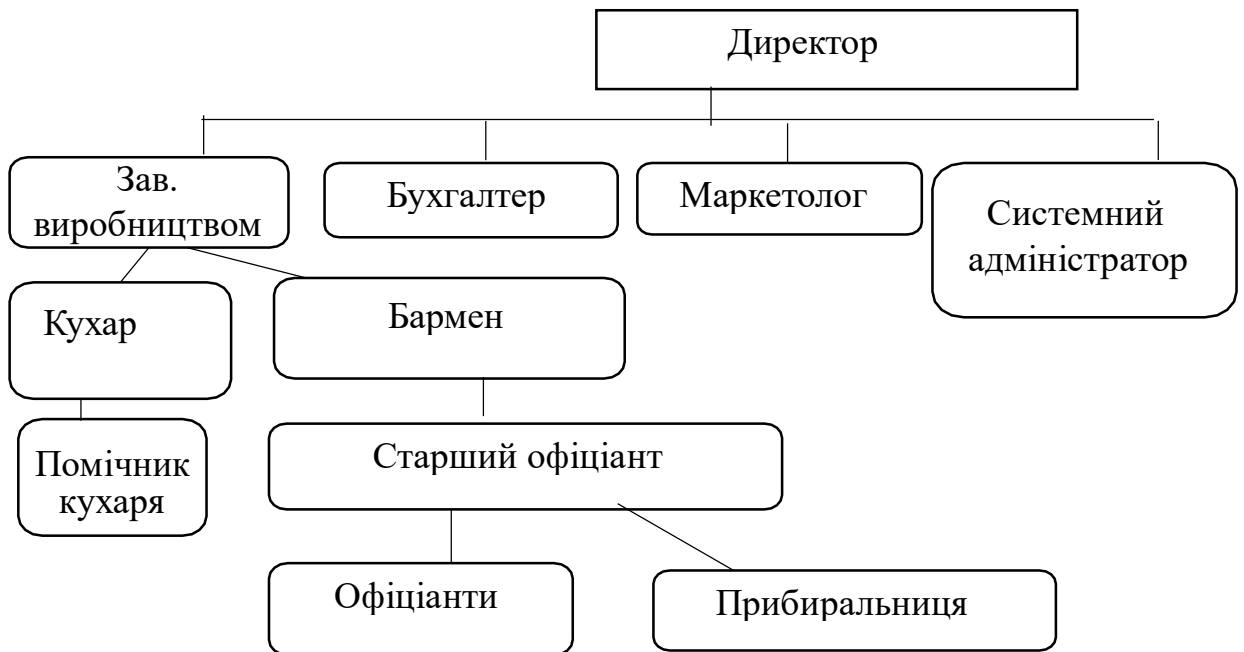


Рисунок 2. 1 – Організаційна структура Піцерія «Мрія»

Усі рівні організаційної структури орієнтовані на забезпечення високого рівня задоволення клієнтів. Ця організаційна структура забезпечує ефективне управління, координацію та виконання всіх операційних процесів у піцерії «Мрія».

Для ефективного обслуговування споживчого ринку підприємства громадського харчування мають виявляти його найпривабливіші сегменти.

Потенційними клієнтами Піцерія «Мрія» за висновками анкетування та опитуваннями постійних клієнтів у соціальних мережах є саме мешканці м. Хмельницького та найближчих районів. На рис.2.2 наведено структуру гостей за рівнем доходу.

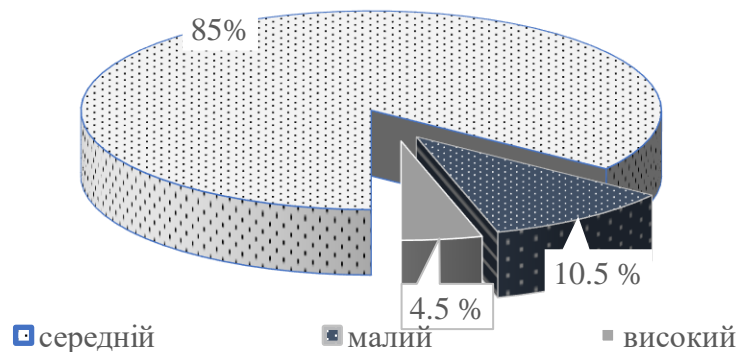


Рис.2.2 – Структура гостей Піцерія «Мрія» за рівнем доходу

Клієнти Піцерія «Мрія» — це люди з середнім заробітком. Серед відвідувачів відсоток людей з високим рівнем доходу становить близько 10% і залежить від місцезнаходження піцерії, його віддаленості від центру міста. Невеликий відсоток відвідувачів людей з низьким рівнем доходу (близько 5%) свідчить про високу цінову політику піцерії.

Мета візиту гостей у піцерії - відпочинок з друзями та/або бізнес-ланч.

Сегментація відвідувачів яка має найбільший відсоток (80%) за метою візиту – це відпочинок з друзями. Оскільки поряд з кафе немає великих офісних будівель, тому відсоток гостей, які приходять на бізнес-ланч, становить лише близько 15%.

Зазвичай великий потік клієнтів відстежується у вечірній робочий час та у святкові дні. Це відображено на рис.2.3. З 16:00 до 22:00 – найвідвідуваніший час, 23% клієнтів припадає на час бізнес-ланчів - з 13:00 до 16:00, а найменший відсоток на ранковий час.

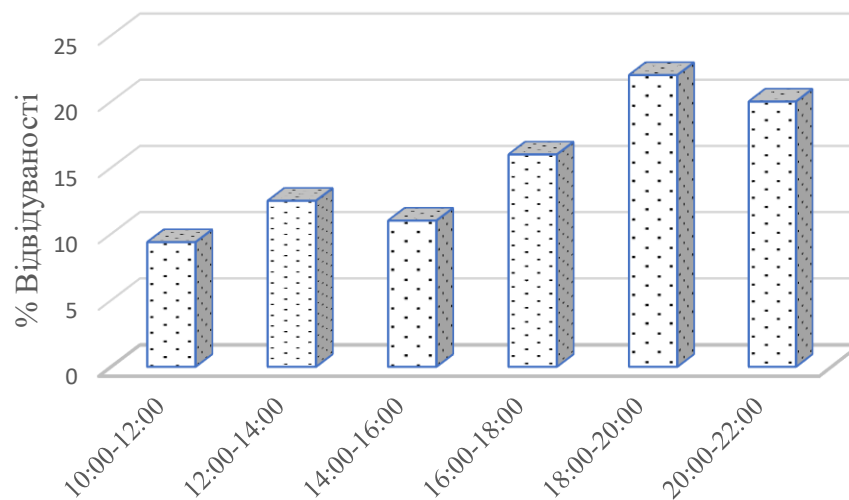


Рис.2.3 – Завантаженість залу у % від загальної кількості

Виходячи вищесказаного можемо підсумувати, що цільовим сегментом Піцерія «Мрія» є доросле населення міста Хмельницький, переважно з вищою або з середньою професійною освітою і з доходом вище середнього або середнього, та сім'ї з дітьми.

2.2 Аналіз середовища функціонування Піцерія «Мрія»

Провівши аналіз ступеню задоволеності споживачів піцерії «Мрія», (табл. 2.1) можемо зробити висновок, що продукція піцерії «Мрія» задовольняє потребу клієнтів за трьома параметрами: ціна товару, якість обслуговування та великий вибір страв.

Таблиця 2.1 – Ступінь задоволеності споживачів Піцерія «Мрія»

Оцінювані параметри	Ступінь задоволеності споживача
Якість продукції	0,93
Ціна продукції	1,05
Термін приготування замовлення	0,97
Великий вибір страв	1,03
Програми лояльності	1,06

Завдяки використанню методики оцінки задоволеності споживачів продукцією чи обслуговуванням заклад має можливість оцінити загальну задоволеність клієнтів та виявити слабкі місця, визначити майбутній напрямок діяльності щодо покращення різних характеристик продукції та послуг.

Відповідальний працівник Піцерії «Мрія» щодня відстежує всі відгуки клієнтів у соціальних мережах, читає їхні скарги та побажання, передаючи адміністрації для виправлення недоліків в роботі та для забезпечення відповідного рівня якості та конкурентоздатності на ринку міста Хмельницького.

Провівши оцінку задоволеності відвідувачів Піцерія «Мрія» різними методами, можна стверджувати, що сьогодні ступінь задоволеності споживачів продукцією та послугами закладу досить висока.

Для визначення стратегічних чинників макросередовища досліджуваного закладу, проведено PEST-аналіз.

PEST-аналіз є головним інструментом, що використовується для аналізу факторів зовнішнього середовища підприємства. Аналіз чинників проводився в

перспективі на один рік.

PEST-аналіз Піцерія «Мрія» наведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST - аналіз Піцерія «Мрія»

Групи факторів	Події та фактори	Загроза (-) / можливість(+)	Ймовірність фактора /події	Важливість фактора/ події
Політико-правові фактори	Посилюються санітарні норми	-	0,2	4
	Посилюється контроль над цінами	-	0,2	4
Економічні фактори	Останнім часом(2021-2023р.) спостерігається зростання інфляції, що несприятливо позначається надіяльності підприємства	-	0,2	2
	Підвищення цін на сировину підвищує собівартість, що значно знижує прибуток	-	0,5	3
Соціальні фактори	Тенденції способу життя	+	0,5	3
	Відсутність кваліфікованих спеціалістів	-	0,4	3
Технологічні фактори	Розвиток технологій значно спрощує діяльність підприємства	+	0,6	2
	Поява нових рекламо носіїв (розвиток соціальних медіа)	+	0,2	3

Розрахунок:

Політико-правові фактори:

Посилюються санітарні норми: $4 * 0,2 = 0,8$

Посилюється контроль над цінами: $4 * 0,2 = 0,8$

Загальна сила впливу: $0,8 + 0,8 = 1,6$

Економічні фактори:

Інфляція: $3 * 0,2 = 0,6$

Підвищення цін на сировину: $3 * 0,5 = 1,5$

Загальна сила впливу: $0,6+1,5 = 2,1$

Соціальні фактори:

Тенденції способу життя: $3 * 0.5 = 1,5$

Відсутність кваліфікованих спеціалістів: $4 * 0.3 = 1,2$

Загальна сила впливу: $1,5 + 1,2 = 2,7$

Технологічні фактори:

Розвиток технологій значно спрощує: $2 * 0,6 = 1,2$

Поява нових рекламо носіїв (розвиток соціальних медіа): $3 * 0,2 = 0,6$

Загальна сила впливу: $1,2+0,6 = 1,8$

Після розрахунків можна порівняти загальну силу впливу кожної категорії факторів та виявити, які з них мають найбільший вплив на вашу організацію або галузь. У даному прикладі найбільший вплив мають соціальні фактори (2,7), потім економічні (2,1) та технологічні (1,8), і найменший вплив — політико-правові фактори (1,6). Виходячи з даних PEST-аналізу, можемо підсумувати, що найбільший вплив на діяльність піцерія «Мрія» чинить соціальний та економічний фактор – відсутність кваліфікованих працівників, зменшення кількості споживачів та зростання цін на сировину, яка, відповідно, підвищує собівартість, що суттєво знижує прибуток. Серед технологічних факторів найбільш вагомим є фактор розвитку нових технологій, що значно спрощує діяльність підприємства. Найменш важливими чинниками є: посилення контролю за цінами, і зростання рівня інфляції.

Середній рівень заробітної плати мешканця м. Хмельницького, який працює усередніх та великих організаціях міста, у 2022 році становив – 12232 грн, а в 2023 році зріс до 14109 грн – у порівнянні з попереднім роком вона збільшилася. Рівень інфляції в Україні у 2021 році становив близько 10%, у 2022 році – 26,6%, у 2023 році цей показник склав -5,1%. Ці процеси викликані повномасштабним вторгненням, відтоком працездатного населення та еміграцією, що в свою чергу також впливає на зростання рівня цін на сировину, негативно впливаючи на діяльність закладу. На жаль, сьогодні все більше і більше організацій стикаються з проблемою кваліфікованих кадрів.

Розвиток технологій значно спрощує діяльність компанії. Розвиток

соціальних медіа значно скорочує маркетингові витрати та витрати на рекламу, все можна робити онлайн через сайти Facebook.com і Instagram.

Для аналізу конкурентоспроможності закладу проведемо SWOT-аналіз.

Таблиця 2.3 – SWOT – аналіз Піцерія «Мрія»

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> - розширення ринку збуту - збільшення ролі маркетингу - оптимізація закупівель - перегляд структури меню/ асортименту - завжди затребуваний товар 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення цін на продукцію, що закуповується - інфляційний характер зростання прибутку; - високий рівень конкуренції
Сильні сторони	СМ	СЗ
<ul style="list-style-type: none"> - наявність досвіду роботи на ринку в різних умовах. - наявність автотранспорту - професійний штат співробітників - налагоджені зв'язки із постачальниками - адаптованість до змін ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість розширення ринку збуту - вихід на оптових покупців, - підвищення конкурентоспроможності за рахунок створення програми просування 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка системи стимулювання збуту
Слабкі сторони	СлМ	СлЗ
<ul style="list-style-type: none"> - недостатньо розвинена політика просування. - недостатній асортимент супутніх товарів 	<ul style="list-style-type: none"> - розробка маркетингової стратегії - оптимізація асортименту 	<ul style="list-style-type: none"> - налагодження ділових контактів з іншими постачальниками - проведення маркетингових досліджень

На підставі даних аналізу як стратегію розвитку підприємства доцільно розширення ринку збуту продукції, збільшення асортименту, розвиток маркетингового напрямку діяльності.

Для того, щоб виявити сильні та слабкі сторони досліджуваного закладу потрібно провести порівняльний аналіз конкурентів. Основними конкурентами Піцерія «Мрія» є Піцерія «Balloo», Piccolino Trattoria та Піцерія «LA П'ЄЦ» (таблиця 2.4)

Проаналізувавши конкурентів, можемо виділити сильні та слабкі сторони ресторану Піцерія «Мрія». До сильних сторін Піцерії «Мрія» можна віднести

високу якість товарів, саме тому відвідувачі залишаються задоволеними стравами, які їм пропонує заклад; зручне, порівняно з конкурентами, географічне розташування, (наявність філії в 5 мікрорайонах міста, що пришвидшує час доставки); зважена цінова політика; наявність зони для дітей.

Таблиця 2.4 - Порівняльний аналіз конкурентів піцерії «Мрія»

Показник/Конкурент	Піцерія «Мрія»	Піцерія «Balloo»,	Піцерія «LA П'ЄЦ»	Piccolino Trattoria
Локація	Різні райони міста (5 районів)	Пд.-Зх, та центр	Торговий центр (р-н. Виставка)	Різні райони міста (три райони)
Цінова політика	Середня	Середня	Низька	Висока
Асортимент піц	Широкий	Широкий	Широкий	Середній
Якість інгредієнтів	Висока	Середня	Середня	Висока
Час доставки	30 хвилин	45 хвилин	30-60 хвилин	45 хвилин
Рівень обслуговування	Високий	Середній	Середній	Високий
Наявність акцій	Часто	Рідко	Часто	Рідко
Відгуки клієнтів	Позитивні	Змішані	Змішані	Позитивні
Соціальні мережі	Активні	Слабоактивні	Активні	Активні
Додаткові послуги	Зона для дітей	Немає	Доставка напоїв	Зона для дітей

Підсумовуючи другий розділ можна сказати, що підприємство має і слабкі сторони, які необхідно усувати, щоб Піцерія «Мрія» могло успішно працювати мати сильні конкурентні позиції. До слабких сторін можна віднести недостатню кількість акцій і спеціальних пропозицій, що може знижувати привабливість для клієнтів; недостатня активність у соціальних мережах може зменшувати впізнаваність бренду та залучення нових клієнтів; також інколи зустрічаються негативні відгуки клієнтів щодо обслуговування, неуважність персоналу або погана комунікація можуть відштовхнути клієнтів. І ще один фактор – давня присутність на ринку, який з одного боку впливає позитивно формуючи довіру споживачів, але з іншого, споживач стає з часом стає вибагливішим, і прагне нового та сучаснішого, а в Піцерії «Мрія» поки не здійснюється реновація.

2.3 Особливості управління персоналом у піцерії «Мрія»

Документи, що регламентують трудову діяльність працівників піцерії «Мрія», включають законодавчі та нормативні акти України, статут підприємства, накази та розпорядження директора, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкції з охорони праці та інші відповідні документи.

Ефективність діяльності закладу значною мірою залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та постійного вдосконалення. У піцерії «Мрія» використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка забезпечує розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. (наведено в розділі 2.1)

Для аналізу фінансового стану піцерія «Мрія» та аналізу управління персоналом розглянемо показники підприємства у загальному розрізі, для цього необхідно здійснити експрес-аналіз її діяльності. Розрахуємо узагальнюючі показники експрес-аналізу за 2021 – 2023 роки. і зведемо дані розрахунку у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності піцерії «Мрія»

Показники	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				Абс. відх. +/-	Темп пр., %	Абс. відх. +	Темп пр., %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Виручка, тис.грн	6500	2200	4000	-4300	-66,2	1800	81,8
2. Собівартість продаж, тис.грн	4000	3800	2500	-200	-5	-1300	-34,2
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн	2500	2400	1500	-100	-4	-900	-37,5
4. Прибуток (збиток) від продажу, тис.грн	1762	421	798	-1341	-76,1	377	89,5
5. Чистий прибуток, тис.грн	1800	300	900	-1500	-83,3	600	200,0
6. Основні засоби, тис. грн	5000	4800	4600	-200	-4,0	-200	-4,2
7. Оборотні активи, тис.грн	1200	1000	800	-200	-16,7	-200	-20,0
8. Чисельність персоналу, осіб	23	12	17	-11	-47,8	5	41,7
9. Фонд оплати праці, тис.грн	1731	977	1424	-754	-43,6	447	45,8
10. Продуктивність праці, тис. грн. (р1./р.8)	282,6	183,3	235,3	-99	-35,1	52	28,3

Кінець табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
11. Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн. (р.9./р.8.)	75,3	81,4	83,8	6	8,2	2,3	2,9
12. Фондовіддача (р.1/р.6)	1,3	0,5	0,9	-1	-64,7	0,4	89,7
13. Оборотність активів, разів (р.1/р.7)	5,4	2,2	5	-3	-59,4	2,8	127,3
14. Рентабельність продаж, % (р.4/р.1)*100%	27,1	19,1	20,0	-8	-29,4	0,8	4,3

З табл. 2. 5 бачимо, що у 2022 році виручка знизилася на 4300 тис. грн (-66,2%) порівняно з 2021 роком, але в 2023 році зросла на 1800 тис. грн (81,8%) порівняно з 2022 роком.

Прибуток від продажу впав на 1341 тис. грн (-76,1%) у 2022 році порівняно з 2021 роком, але зріс на 377 тис. грн (89,5%) у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Чистий прибуток відповідно знизився на 1500 тис. грн (-83,3%) у 2022 році порівняно з 2021 роком, але збільшився на 600 тис. грн (200,0%) у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Чисельність персоналу зменшилася на 11 осіб (-47,8%) у 2022 році порівняно з 2021 роком, але зросла на 5 осіб (41,7%) у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Фонд оплати праці знизився на 754 тис. грн (-43,6%) у 2022 році порівняно з 2021 роком, але збільшився на 447 тис. грн (45,8%) у 2023 році порівняно з 2022 роком. Середньорічна заробітна плата працівника: Збільшилася на 6 тис. грн (8,2%) у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 2,3 тис. грн (2,9%) у 2023 році порівняно з 2022 роком.

Цей аналіз показує значні коливання у фінансових та операційних показниках піцерії «Мрія» протягом 2021-2023 років, зокрема значне падіння у 2022 році та часткове відновлення у 2023 році.

Повномасштабна війна, яка почалася в Україні в лютому 2022 року, значно вплинула на економіку країни. Бойові дії, окупація територій, руйнування інфраструктури та масова евакуація населення призвели до серйозних економічних втрат. Військовий конфлікт спричинив економічну нестабільність,

інфляцію, девальвацію гривні та зниження купівельної спроможності населення, що негативно вплинуло на всі галузі економіки, включаючи ресторанний бізнес.

Перебої в постачанні електроенергії (зокрема у 2022 році), палива та інших ресурсів через військові дії призвели до перебоїв у роботі підприємства. Введення воєнного стану, комендантської години, обмеження на діяльність бізнесу та інші регулювання могли обмежити можливості підприємства вести нормальну діяльність. Стрес, невпевненість у майбутньому та інші психологічні чинники могли вплинути на персонал та керівництво підприємства, що призвело до зниження продуктивності та ефективності роботи.

Ці фактори разом спричинили значне падіння показників діяльності підприємства у 2022 році. Однак у 2023 році спостерігається часткове відновлення, що може бути зумовлене адаптацією бізнесу до нових умов, покращенням економічної ситуації та іншими позитивними змінами.

У піцерії «Мрія» по вул. Старокостянтинівське шосе 2/1б станом на 2023 рік та до сьогодні працює 17 осіб. Динаміка чисельності персоналу піцерії «Мрія» відображена у табл.2.1. Евакуація населення, мобілізація працівників на військову службу та міграція з постраждалих регіонів призвели до нестачі робочої сили, що також негативно вплинуло на діяльність підприємства.

На рис.2.4 та рис.2.5 розглянемо структуру персоналу та структуру фонду заробітної плати працівників піцерії «Мрія».

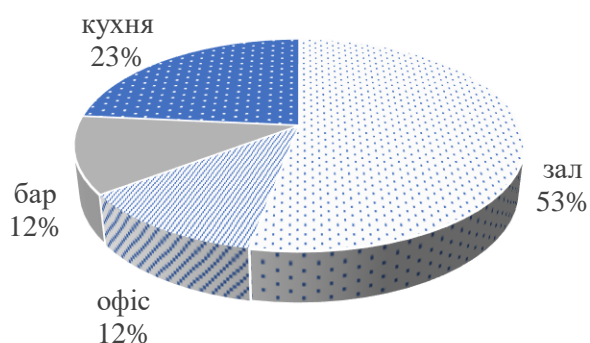


Рис. 2.4 - Структура персоналу піцерії «Мрія»

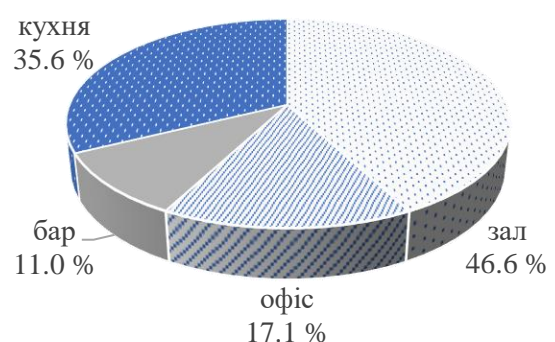


Рисунок 2.5 – Структура фонду заробітної плати персоналу піцерії «Мрія»

Як бачимо з рис. 2.4 найбільшу питому вагу у структурі персоналу складають працівників залу. Це підтверджує основне призначення закладу, а

саме надання послуг з обслуговування. Працівники залу, які відповідають за обслуговування відповідно отримують 46,6% від фонду оплати праці вцілому. Працівники кухні складають 23 % всього персоналу і отримують 35,6 % від фонду оплати праці вцілому.

Розмір заробітної плати на підприємстві визначається складністю виконуваної роботи, умовами праці, професійними та кваліфікаційними характеристиками працівника, а також результатами його діяльності. Фонд заробітної плати у піцерії «Мрія» 2023 році становив приблизно 1424 тис грн на рік.

Таблиця 2.6 - Динаміка зміни заробітної плати у порівнянні з прожитковими мінімумами за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	відхилення 2022/2021		відхилення 2022/2021	
				"+/-"	%	"+/-"	%
Середня місячна заробітна плата працівника піцерії "Мрія"	6271	6784	6980	513	8,2	196	2,9
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн	2270	2481	2684	211	9,3	203	8,2
Мінімальна ЗП, грн	6000	6500	6700	500	8,3	200	3,1
Преміальні доплати в місяць, грн	650	820	1100	170	26,2	280	34,1

Згідно з проведеним аналізом, у 2022 році середньомісячна зарплата становила 6784 грн. У 2023 році цей показник зріс на 196 грн, що складає 2,9% більше порівняно з попереднім роком. Аналізуючи мінімальну зарплату, можна зазначити, що у 2023 році вона збільшилася на 3,1% у порівнянні з попереднім роком, а прожитковий мінімум для працюючого населення зріс на 8,2%. Проте можемо відмітити, що преміальні виплати в 2023 році збільшилися на 34,1 %, що свідчить про бажання керівників утримати персонал.

Керівництво піцерії щорічно проводить аналіз продуктивності праці персоналу та визначає середній рівень заробітної плати, оскільки продуктивність праці є ключовим показником ефективності використання трудових ресурсів

комплексу та головним чинником зростання обсягів наданих послуг.

Якість обслуговування визначається рівнем мотивації працівників дотримуватися встановлених норм та стандартів підприємства. У практиці піцерія «Мрія» використовує два види стимулювання праці: матеріальне та нематеріальне (моральне).

Матеріальна мотивація праці працівників є методом впливу на трудову активність персоналу через грошову винагороду. Але не тільки даний вид мотивації допомагає досягти бажаного результату від трудової діяльності працівника. Нематеріальне стимулювання у піцерії «Мрія» сприяє підвищенню професійно-кваліфікаційного рівня персоналу комплексу, реалізації трудового потенціалу персоналу, підвищенню його соціального статусу, зростанню задоволеності працею, створенню відчуття причетності, підвищенню результативності його діяльності. У піцерії «Мрія» існує декілька способів нематеріального заохочення персоналу, а саме:

- подарунки для працівників з боку керівництва закладу як певний вид прояву турботи, відзнака лояльності та старанності кожного працівника;
- безплатний медичний огляд для працівників, відповідно до санітарних вимог їх посади;
- корпоративні святкування двічі на рік: новорічні та з нагоди річниць функціонування комплексу;
- вдосконалення організації праці для працівників комплексу;
- безплатне харчування для всіх працівників. Якщо робоча зміна працівника триває добу, то йому надається сніданок, обід, вечеря; якщо 8-годинна робоча зміна – обід і, звісно, необмежена доступна кількість води, чаю та кави;
- компенсаційний пакет. До складу компенсаційного пакету входять традиційні мотиваційні заходи. До прикладу, сплата транспортних витрат для працівників, робочі зміни яких тривають до пізнього часу (до 23:00), адже у цей період відсутня можливість скористатися регулярними перевезеннями. Зі сторони керівництва комплексу – це певний вид піклування про працівника.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПІЦЕРІЇ «МРІЯ»

3.1 Розроблення проєкту для удосконалення управління персоналом та рекомендації проведення тренінгу для працівників піцерії «Мрія»

Головною метою управління персоналом піцерії є успішна робота та підвищення добробуту кожного працівника.

Керівники піцерія «Мрія» постійно слідкують за станом умов праці своїх робітників. У піцерії «Мрія» існує структурований відбір кадрів, тут добре розуміють, що від персоналу залежить якість та ефективність функціонування піцерії в цілому.

У таблиці 3.1 наведений чисельний склад і структура персоналу за період 2021-2023 рік.

Таблиця 3.1 - Професійно-посадовий склад піцерія «Мрія»

Професія, посада	Чисельність у 2021 році	Чисельність у 2022 році	Чисельність у 2023 році
Керівник	1	1	1
Бухгалтер	1	1	1
Адміністратор	2	1	2
Касир	2	1	2
Кухар	5	2	3
Помічник кухара	3	1	1
Бармен	2	2	2
Офіціант	5	2	3
Прибиральниця	2	1	2
Всього:	23	12	17

Можемо відмітити зміни, які відбувалися у зв'язку з початком військової агресії. Це було спричинено небезпекою та нестабільністю в країні, що змусило деяких працівників залишити свої посади у пошуках безпечніших умов праці. Початок військової агресії викликала відчуття стресу та небезпеки для працівників, особливо так як вони працюють в об'єктах громадського

харчування, де можуть бути підвищені вимоги до безпеки та рівня обслуговування. Події 2022 року також вплинули на попит та прибутковість підприємства, що вимагало змін у персоналі та організаційній структурі, щоб пристосуватися до нових умов. Проте вже у 2023 році відмічаємо певну стабілізацію та покращення порівняно з 2022 роком.

Для успішного функціонування піцерії «Мрія» важливо не тільки забезпечити високу якість продуктів та послуг, але й ефективно управляти персоналом. Удосконалення управління персоналом сприятиме підвищенню мотивації працівників, їх задоволеності роботою та продуктивності праці, що, у свою чергу, позитивно вплине на прибутковість закладу.

Саме тому, вважаємо за доцільне запровадити у піцерії «Мрія» проєкт для удосконалення управління персоналом (рис.3.1).

Реалізація цього проєкту дозволить піцерії не лише покращити управління персоналом, але й створити позитивну корпоративну культуру, яка буде сприяти залученню та утриманню талановитих працівників. Це, у свою чергу, підвищить конкурентоспроможність піцерії на ринку.

Етап 3: Вдосконалення системи комунікації та етап 4: Професійний розвиток є критично важливими для успішної діяльності будь-якого підприємства, зокрема піцерії «Мрія». Тренінги та програми професійного розвитку допомагають працівникам вдосконалювати свої навички та знання, що є ключовими для виконання їх обов'язків на високому рівні. Покращення навичок призведе до збільшення продуктивності та якості роботи. Пропонування можливостей для професійного росту може збільшити мотивацію працівників та підвищити їхню лояльність до підприємства.

Проте в умовах сьогодення, стрес може негативно позначатися на продуктивності працівників, що впливає на якість обслуговування та задоволення клієнтів. Тренінги по стресостійкості навчають працівників ефективно керувати стресом та збільшувати їхню здатність зосереджуватися на виконанні робочих обов'язків під час надзвичайних ситуацій. Тренінги сприяють також зменшенню плинності кадрів, зменшенню нервозності в колективі, затрат

та збоїв у роботі, а отже – покращенню ефективності праці та зростанню кількості задоволених клієнтів.

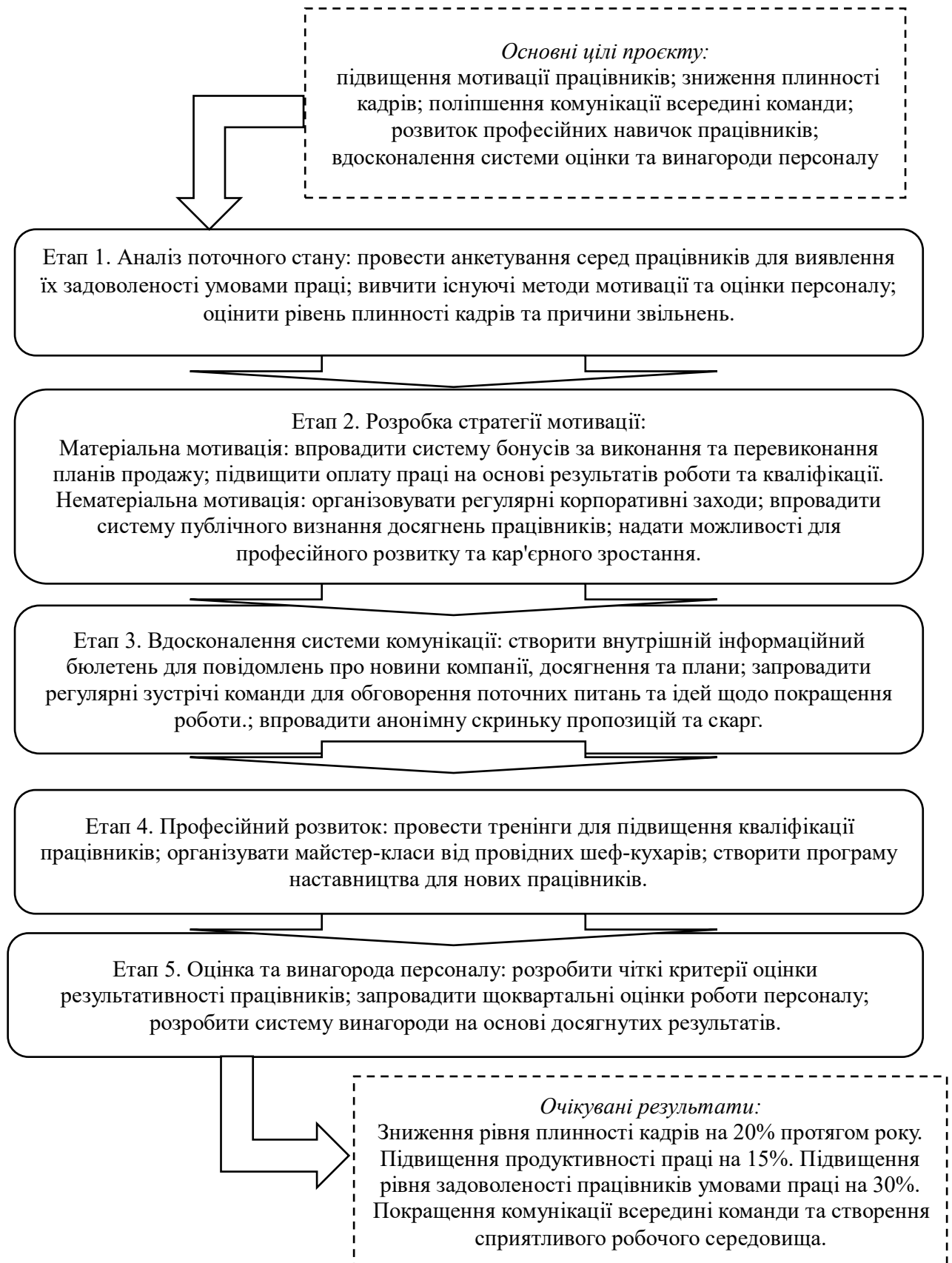


Рис. 3.1 - Етапи реалізації проєкту удосконалення управління персоналом

Тренінги сприяють також зменшенню плинності кадрів, зменшенню нервозності в колективі, затрат та збоїв у роботі, а отже – покращенню ефективності праці та зростанню кількості задоволених клієнтів. Саме тому пропонуємо для працівників піцерія «Мрія» провести тренінг на тему: «Стрес-менеджмент. Подолання стресових ситуацій».

Стрес-менеджмент – це процес управління собою в умовах впливу стресу. Він допомагає нівелювати негативні наслідки потрясінь та підвищити стійкість людини до них. Продуктивність співробітників залежить від їх психологічного стану.

Наслідками зниження стресостійкості є падіння професійної і загальної результативності; зниження життєвого тону і ділової активності; здатності вирішувати життєві проблеми; наростаюче незадоволення собою; зростаючі проблеми із здоров'ям; порушення сну, психічна напруженість; розбитий, в'ялий, сонливий стан впродовж дня; зниження інтересу до роботи.

Мета тренінгу: набуття знань, умінь і навичок, необхідних для успішного запобігання та подолання стресових ситуацій в умовах професійної діяльності.

Зміст тренінгу наведено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Змістове наповнення тренінгу «Стрес-менеджмент. Подолання стресових ситуацій».

№	Назва модулю	Зміст	Тривалість
1	Інформаційний модуль.	Поняття стресу. Причини та наслідки стресів. Роль стресу в нашому житті. Тестування на стресостійкість. Готовність протистояти стресам.	1,5 год
2	Ваше життєве кредо.	Установки та їх роль у появі стресів. Формування навиків позитивного мислення у складних життєвих ситуаціях.	1,5 год
3	Спілкування без стресів.	Основи безконфліктного спілкування. Психологічні типи людей.	1,5 год
4	Фізичні способи зняття стресу.	Релаксація. Дихальні вправи. Конструювання позитивних станів.	1,5 год
5	Додаткові методи подолання стресів.	Антистресова програма. Антистресовий спосіб життя. Перша допомога при стресі.	1,5 год
Всього:			7,5 год

Загальна тривалість всіх модулів складає 7,5 годин, тобто цей тренінг можна провести в один день, або проводити щодня протягом тижня по одному модулю. Кожен модуль допоможе учасникам не лише розуміти природу стресу, а й навчити їх ефективно долати його, що є важливим для підтримки фізичного та психологічного здоров'я.

Отже, проведення тренінгу по стресостійкості для працівників піцерії є важливим елементом управління персоналом, оскільки це сприяє підвищенню продуктивності, якості обслуговування, збереженню персоналу та створенню позитивного робочого середовища.

3.2 Пропозиції щодо застосування сучасних мотиваційних стимулів в піцерії «Мрія»

З метою удосконалення управління персоналом, стимулювання та закріплення кадрів піцерія «Мрія», на нашу думку, необхідно впровадити сучасні мотиваційні стимули. Система мотивації, як правило, включає наступні складові: нематеріальне і матеріальне стимулювання.

Під нематеріальними розуміються такі стимули, які не потребують виплат співробітникам готівкових або безготівкових засобів, але можуть бути пов'язані з інвестиціями організації. Нематеріальне стимулювання направлене, в першу чергу, на підвищення рівня лояльності і зацікавленості співробітників до організації.

Для піцерії «Мрія» можна рекомендувати наступні заохочення, які не потребують інвестицій:

1) «Дошка успіхів», де позитивно відзначається робота співробітників кав'ярні.

2) Призи кращому працівникові. Важливо, щоб критерії цих нематеріальних стимулів були об'єктивними, досяжними та відомими всім.

Стимули, що потребують інвестицій з боку організації, спрямовані на підвищення якості праці в колективі:

1. Надання певним категоріям працівників (студентам, молодим матерям) права на «пільговий» робочий тиждень: гнучкий графік роботи, скорочений робочий день тощо.

Організація корпоративних професійних свят, які включатимуть в програму не лише розважальні заходи, а й офіційну частину, присвячену досягненням організації та її співробітників.

Оплата інтернету, якщо працівник використовує особистий телефон і домашній інтернет для службових потреб.

Фінансування екскурсій та подорожей працівникам і членам їхніх сімей.

У таблиці 3.3. представлені результати дії механізму мотивації персоналу, які є важливими для підвищення ефективності його праці.

Таблиця 3.3 - Заходи мотивації персоналу піцерії «Мрія»

Результат	Стимул
Залучення нових клієнтів	Бонус (премія) за залучення нових клієнтів.
	Платіжна матриця бонусів. У основу матриці може бути покладена кількість за звітний період нових клієнтів. Відповідно до різних рівнів виплачується різний бонус.
Залучення нових цільових клієнтів	Розроблення оптимально обсягу замовлення
	Преміювання за результати, які перевищують середній рівень замовлення
Збільшення об'єму продажів	Платіжна матриця бонусів за перевиконання плану продажів.
	Відсоток від об'єму перевиконання плану продажів
Просування окремих видів піци, кави, напоїв, кондитерських виробів	Відсоток від продажів цього виду кави, напоїв, виробів. Відсоток від перевищення плану продажів по продукту
Підвищення професійного рівня	Система розрядів при нарахуванні окладу. Премія за професіоналізм, що призначається за результатами атестації
Ефективне керівництво зміною	Премія за виконання зміною місячного, квартального, річного планів продажів
Мотивування персоналу, який забезпечує процес продажів	Розподіл між співробітниками премії, яка виділяється на зміну, на основі розрахунку коефіцієнта трудової участі

Для піцерії «Мрія» для безпосередніх працівників – офіціантів і бармена – оклад сам по собі не є достатнім мотиваційним чинником, на відміну від

технічних працівників. Вони зацікавлені не лише в основній заробітній платі, але й у бонусах чи преміях. Тому важливо мотивувати персонал до активних продажів, що сприяє зростанню прибутку закладу.

Розглянемо бонусну систему стимулювання. Основною особливістю бонусів є їх фіксована сума виплат. Проте цей підхід має недолік, якщо система бонусів не відпрацьована: співробітник усвідомлює, що навіть при збільшенні обсягу продажів у 3, 5 або 10 разів, розмір його бонусу не зміниться. Це може призвести до того, що працівник докладатиме зусиль рівно настільки, щоб отримати свій бонус, але не більше. Тому ми пропонуємо впровадити для піцерії «Мрія» багаторівневу платіжну матрицю бонусів.

Матриця бонусів для офіціантів і бармена має бути структурована так, щоб досягнення максимального бонусу було складним завданням, яке вимагає значних зусиль. Це стимулюватиме працівників працювати продуктивніше, що в підсумку призведе до зростання продажів і прибутків піцерії.

Ось варіант матриці бонусів для офіціантів і бармен піцерії «Мрія», яка залежить від суми окремих замовлень.

Таблиця 3.4 - Матриця бонусів для офіціантів (бармена) піцерії «Мрія» в залежності від суми замовлення та рівня продажів

Сума замовлення (грн)	Відсоток бонусу від суми замовлення (%)	Рівень продажів (грн/місяць)	Відсоток бонусу від базової зарплати (%)
0 - 400	0%	0 - 20000	0%
401 - 600	3%	20001 - 30000	5%
601 - 800	4%	30001 - 40000	15%
801 - 1000	5%	40001 - 50000	25%
Понад 1000	6%	Понад 50000	35%

Така система бонусів стимулює працівників активно працювати з клієнтами для збільшення суми як кожного замовлення, так і загального рівня продажів в місяць. Кожен працівник повинен знати, які бонуси він може отримати за різні суми замовлень та за різні рівні продажів у місяць. Система бонусів повинна бути однаковою для всіх працівників і легко зрозумілою. Ця матриця заохочує офіціантів і бармена збільшувати суму кожного окремого

замовлення, що сприяє зростанню загального прибутку піцерії.

Запропоновані нами пропозиції в третьому розділі зводимо в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 - Пропозиції щодо удосконалення управління персоналом в піцерії «Мрія»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3
Запровадження проєкту удосконалення управління персоналом	Визначено цілі проєкту, його основні етапи (аналіз поточного стану УП, розробка стратегії мотивації, вдосконалення системи комунікації, професійний розвиток, оцінка та винагорода персоналу) та очікувані результати	Підвищення мотивації працівників; зниження плинності кадрів; поліпшення комунікації всередині команди; розвиток професійних навичок працівників; вдосконалення системи оцінки та винагороди персоналу
Проведення тренінгу «Стрес-менеджмент. Подолання стресових ситуацій»	Набуття знань, умінь і навичок, необхідних для успішного запобігання та подолання стресових ситуацій в умовах професійної діяльності	Підвищення продуктивності, якості обслуговування, збереження персоналу та створенню позитивного робочого середовища.
Впровадження сучасних мотиваційних стимулів	Сформовано список заходів матеріального та нематеріального стимулювання. Запропоновано матрицю бонусів для офіціантів (бармена) в залежності від суми замовлення та рівня продажів	Зростання продажів і прибутку піцерії Зростання лояльності працівників та посилення корпоративної культури

Воєнні дії на території України спричинили появу значних викликів для закладів ресторанного господарства, зокрема й у сфері управління персоналом. Тому керівництво в процесі управління персоналом має орієнтуватися на максимальне використання наявних можливостей у процесі долаття викликів зовнішнього середовища. Реалізація запропонованих заходів сприятиме збереженню (утриманню) ключових кадрів (талентів, професіоналів); забезпеченню максимальної підтримки працівників; підвищенню рівня згуртованості та відчуття команди; налагодженню ефективних комунікацій. Все це у свою чергу забезпечить стабільну роботу закладу та зростання прибутку.

ВИСНОВКИ

З початком повномасштабного вторгнення росії проти України в лютому 2022 року та впровадженням у державі воєнного стану змінилася організація діяльності закладів ресторанного бізнесу. Впродовж перших декількох тижнів цієї війни вони потребували часткового перегляду та зміни підходів до управління. Господарська діяльність закладів ресторанного бізнесу знаходиться під впливом попиту на їх продукцію та послуги, які залежать від багатьох чинників. Ця особливість повинна враховуватися в управлінні закладом, так само як і місце його розташування та контингент споживачів.

Ресторанний бізнес є дуже конкурентним. Щоб виділитися серед конкурентів, закладам потрібно не тільки пропонувати якісну їжу, але й забезпечувати відмінний сервіс. Сучасні споживачі ставлять все більше вимог до якості обслуговування. Вони очікують не тільки смачної їжі, але й позитивного загального досвіду, що включає професійне і доброзичливе обслуговування. Висока плинність кадрів є серйозною проблемою для ресторанів. Вона призводить до витрат на пошук і навчання нових працівників. Ефективне управління персоналом забезпечує високий рівень обслуговування та сприяє створенню сприятливих умов праці, що сприяють утриманню талановитих працівників клієнтів, що є ключовим фактором конкурентоздатності.

Все це демонструє необхідність застосування нових інструментів для доповнення існуючих систем управління персоналом.

В першому розділі роботи проведено порівняння понять «управління персоналом», «управління кадрами» та «управління людськими ресурсами». Розглянуто теоретичні основи управління персоналом на підприємствах ресторанного господарства. Проаналізовано принципи та методи управління персоналом. Загальні принципи управління подані як правила управлінської поведінки до яких можна віднести такі принципи: (науковості, системності, ієрархічності, узгодженості перспективності та прогресивності) Методи управління це конкретні способи та прийоми які поділені таким чином:

(адміністративні, економічні, соціально-психологічні та виховні). Розглянуто сучасні персонал-технології в системі управління персоналом.

В другому розділі роботи наведено загальну характеристику діяльності піцерії «Мрія», здійснено PEST та SWOT -аналіз, виділено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Охарактеризовано організаційну структуру, структуру гостей за рівнем доходу та ступінь задоволеності споживачів. Також проаналізовано основних конкурентів на ринку. Досліджено фінансовий стан закладу та основні економічні показники його діяльності. Визначено особливості управління персоналом, проаналізовано структуру персоналу та структуру фонду заробітної плати працівників. Розглянуто існуючу систему мотивації праці в піцерії «Мрія».

В третьому розділі роботи розроблено проєкт для удосконалення управління персоналом в піцерії «Мрія», запропоновано організувати навчання співробітників для створення умов та розвитку підприємства, а саме запропоновано провести тренінг «Стрес-менеджмент. Подолання стресових ситуацій» . Також рекомендовано впровадити сучасні мотиваційні стимули, зокрема розроблено матрицю бонусів для офіціантів (бармена) піцерії «Мрія» в залежності від суми замовлення та рівня продажів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме забезпеченню ефективного управління персоналом в піцерії «Мрія», зростанню задоволеності і лояльності працівників, підвищення продуктивності праці та зростання прибутку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ:

1. Danylenko-Kulchytska, V. (2022). Hotel and restaurant business of Ukraine during the war: Prospects of survival. *Innovative Economy*, 4, 55-59.
2. Shrestha S. K. (2020). Human resource management challenges in the hospitality industry: insights from Nepal [Text] / S. K. Shrestha // *Nepalese Journal of Hospitality & Tourism Management*. Vol 1. No. 1. P. 28–34.
3. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.
4. Актуальні проблеми управління персоналом. Під ред. Платонова Ю.П., Делком, Львів, 2017. – 384 с.
5. Бортнік С. С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. навч. посіб. Луцьк, 2015. 39с.
6. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В., Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах / *Економіка і організація управління* •№ 1 (33) 2019 С.33-42.
7. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
8. Головатий О.Р., Яцюченко В.О. Концепції управління персоналом ресторанного бізнесу// *Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації»* (м. Київ, 6-7 квітня 2023 р.) К.: КНУКІМ, 2023. 478 с. С.417-419.
9. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
10. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. Випуск 39/2020. С. 165-170. URL: <http://www.market->

infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf

11. Завадинська О.Ю. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. №2. С.93-102.
12. Зайченко Є. О. Сучасний стан управління персоналом на підприємствах: виклики та перспективи. навч. посіб. Луцьк, 2020. 2010 с.
13. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218– 234.
14. Копець Г. Р., Рачинська К. О. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. практикум. Київ, 2011. 145 с.
15. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
16. Міжнародний кадровий портал GRC : офіційний веб-ресурс. Режим доступу: <https://grc.ua/>
17. Нохріна Л.А., Панова О.Д. Управління кадровим потенціалом у сфері гостинності / Збірник наукових праць ХДУХТ "Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг". 2008. Випуск 1(7). С.517-524. Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/nohrina.htm
18. Офіційний сайт Піцерії «Мрія». Режим доступу: <https://pizza-mriya.com/>
19. Посилання на сторінку в соціальній мережі Facebook Піцерії «Мрія». Режим доступу: <https://www.facebook.com/PizzaMriya>
20. Посилання на сторінку в соціальній мережі Instagram Піцерії «Мрія». Режим доступу: <https://www.instagram.com/pizza.mriya/>
21. Розвиток індустрії гостинності: сучасний погляд : монографія [Текст] / М-во освіти і науки України; Н.В. Лохман [та ін.]; наук. ред. Н.В. Лохман. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2021. – 170 с

22. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства // Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. №14.

23. Хвостенко Т. Сучасні методи та інновації для підвищення ефективності та розвитку кадрового потенціалу (18.07.2019) / сайт Науково-дослідного центру ТзОВ «АйКю Холдинг»" Режим доступу: <https://iqholding.com.ua/articles/suchasni-metodi-ta-innovatsii-dlya-pidvishchennya-efektivnosti-ta-rozvitku-kadrovogo-potent>

24. Як утримати персонал у HoReCa? 19 жовтня 2023 / блог для HR, Режим доступу: <https://hurma.work/blog/yak-utrymaty-personal-u-horeca/>

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А



Додаток Б



ПІЦЦА

МАРГАРИТА

сир твердий, сир моцарела, помідор, базилік.

сімейна 90 см.	XL ø 40	L ø 30	
	1030 гр	700 гр	350 гр
	342.00	198.00	138.00

МІЛАНО

салямі, шинка, кукурудза, сир моцарела.

сімейна 90 см.	XL ø 40	L ø 30	
	1200 гр	720 гр	430 гр
	416.00	268.00	174.00

КАРБОНАРА

бекон, шинка, помідор, гриби, сир моцарела, сир грана падано, вершки

сімейна 90 см.	XL ø 40	L ø 30	
	1200 гр	800 гр	450 гр
	450.00	298.00	188.00

ГАЛИЦЬКА

шинка, ковбаски мисливські, помідор, огірок кваш., гірчиця зернова, сир моцарела, цибуля карамелізована

сімейна 90 см.	XL ø 40	L ø 30	
	1280 гр	900 гр	500 гр
	428.00	288.00	184.00

ФІРМОВА

салямі, бекон, шинка, ковбаски мисливські, помідор, перець пепероні, сир моцарела, рукола

сімейна 90 см.	XL ø 40	L ø 30	
	1270 гр	860 гр	500 гр
	482.00	318.00	206.00

ЦЕЗАР

куряче філе, бекон, помідор, сир моцарела, листя салату, вершки, соус цезар

сімейна 90 см.	XL ø 40	L ø 30	
	1300 гр	860 гр	460 гр
	498.00	342.00	212.00

ГАВАЙСЬКА

куряче філе, помідор, кукурудза, ананас, сир моцарела

сімейна 90 см.	XL ø 40	L ø 30	
	1300 гр	870 гр	460 гр
	432.00	312.00	182.00

КОЗАЦЬКА

салямі, бекон, помідор, маслини, цибуля маринована, перець пепероні, сир моцарела, гострий перець

сімейна 90 см.	XL ø 40	L ø 30	
	1270 гр	870 гр	480 гр
	498.00	322.00	210.00

ЧОТИРИ СЕЗОНА

куряче філе, салямі, ковбаски мисливські, гриби, помідор, перець болгарський, сир моцарела, зелень

сімейна 90 см.	XL ø 40	L ø 30	
	1200 гр	770 гр	410 гр
	428.00	288.00	182.00

МОРСЬКА

морський коктейль, помідор, сир моцарела, рукола, вершки, соус біск.

сімейна 90 см.	XL ø 40	L ø 30	
	1300 гр	880 гр	480 гр
	698.00	468.00	288.00

КАПЕРИ (4СИРА)

сир моцарела, сир лазур, сир грана падано, крем-сир, каперси, волоський горіх, вершки, базилік свіжий

сімейна 90 см.	XL ø 40	L ø 30	
	1200 гр	700 гр	400 гр
	598.00	364.00	242.00

ЗАКУСКИ

САЛО З ГРІНКАМИ	100/80 гр.	122.00
ОСЕЛЕДЕЦЬ З ЦИБУЛЕЮ	150/50 гр.	128.00
ЛАВАШ З СИРОМ ТА ПОМІДОРАМИ	200 гр.	128.00
М'ЯСНЕ АСОРТІ <small>салямі, бекон, шинка, домашня ковбаса</small>	320 гр.	238.00
СИРНЕ АСОРТІ	210/25 гр.	272.00
<small>сир камамбер, сир лазур, сир моцарела, сир грана падано, сир фета, сухофрукти в меду, мармелад з перця, гріссіні</small>		
ОВОЧІ КВАШЕНІ <small>в асортименті</small>	450 гр.	172.00

ГАРНІРИ		menu 12 ЛЮТОГО	
КАРТОПЛЯ ФРІ	120/30гр.	65.00	
КАРТОПЛЯНЕ ПЮРЕ	200/30 гр.	62.00	
КАРТОПЛЯ ПО-СЕЛЯНСЬКИ	160/30 гр.	62.00	
РИС З ОВОЧАМИ	180 гр.	56.00	
ОВОЧІ ГРИЛЬ	300/30 гр.	140.00	
КУКУРУДЗА ГРИЛЬ NEW	300/50 гр.	118.00	
ПАСТА			
ПАСТА КАРБОНАРА	300 гр.	158.00	
паста, бекон, зелень, сир грана падано, вершковий соус, жовток			
ПАСТА З МОРЕПРОДУКТАМИ	320 гр.	218.00	
паста, морський коктейль, капуста броколі, кабачок, помідори, соус біск, вершковий соус, сир грана падано.			
УДОН ЗІ СВИНИНОЮ	300 гр.	158.00	
лапша удон, свинина, морква, перець болгарський, цибуля, перець чілі, часник, кінза, кунжут, соус			
УДОН З КУРКОЮ ТА ГРИБАМИ	300 гр.	138.00	
лапша удон, куряче філе, гриби, вершковий соус.			
БАНОШ з бринзою та беконом	300/20/20 гр.	108.00	
ДЕРУНИ З ГРИБАМИ	300/50 гр.	132.00	
ДЕРУН ПАНСЬКИЙ	300/50 гр.	218.00	
СТРАВИ З М'ЯСА			
КАРТОПЛЯ НА СКОВОРОДІ NEW	450/120 гр.	224.00	
зі свининою та овочами			
КАРТОПЛЯ з беконом та грибами	330 гр.	124.00	
ТОМЛЕНА ЯЛОВИЧИНА	300 гр.	222.00	
на картопляно-шпинатній подушці			
СТЕЙК ЗІ СВИНИНИ	за 100 гр.	116.00	
ШАШЛИК ПО-ОСЕТинськи	180/100/30 гр.	198.00	
СТРАВИ З ПТИЦІ			
КУРКА В СОУСІ СОЛОДКИЙ ЧІЛІ	300 гр.	136.00	
рис, куряче філе, гриби, цибуля ріпчаста, цибуля зелена, часник, соєвий соус, соус солодкий чілі			
КАРТОПЛЯ НА СКОВОРОДІ NEW	450/120 гр.	224.00	
з куркою та грибами			
ШАШЛИК КУРЯЧИЙ	190/100/30 гр.	178.00	
КРИЛА В МЕДОВОМУ СОУСІ	300/50 гр.	192.00	
СТРАВИ З РИБИ			
ФІЛЕ СКУМБРІЇ ГРИЛЬ	260 гр.	218.00	
з вершково-гірничним соусом філе скумбрії, овочі печені, соус			
МАРІНЕРА	290/20 гр.	172.00	
філе риби, картопля, помідор, квасоля стручкова, сир, соус			
ХОК З ОВОЧАМИ	250 гр.	178.00	
в кисло-солодкому соусі філе риби, гриби, капуста броколі, цибуля, перець болгарський, квасоля стручкова, соус солодкий чілі			

menu 12 лютого

СТРАВИ ДЛЯ КОМПАНІЇ

КОВБАСКИ АСОРТИ ковбаски гриль, картопля печена, овочі мариновані.	830/450/110 гр.	652.00
АСОРТИ ГРИЛЬ шашлик зі свинини, шашлик курячий, курячий стейк, картопля по-селянськи, овочі	1100 гр.	658.00
РЕБРА В МЕДОВОМУ СОУСІ *	600/120 гр.	582.00
СЕТ БАРБЕКЮ ребра, шашлик курячий, крила, овочі, шашлик по-осетинськи	1450/400/150 гр.	1358.00

* - є можливість замовити 1/2 порції

РОЛИ

ДЖУМАНДЖИ рис, норі, креветки, авокадо, сир вершковий, салат айсберг, ікра Тобіка	238.00 210 гр.	ГРЕЦЬКИЙ NEW рис, норі, огірок, перець болгарський, авокадо, сир вершковий, салат айсберг, мус з фети, помідор, соус базиліковий	128.00 230 гр.
ФІЛАДЕЛЬФІЯ ДЕ ЛЮКС рис, норі, огірок, сир вершковий, креветка, лосось, вугор	308.00 240 гр.	МОН-РОЛ рис, норі, огірок, сир вершковий, лосось копчений, кунжут, спайсі соус	178.00 220 гр.
ФІЛАДЕЛЬФІЯ рис, норі, вугор, авокадо, лосось сир вершковий	292.00 250 гр.	ГАРЯЧИЙ РОЛ З КРЕВЕТКОЮ рис, креветки, помідор, сир чедер, рисове тісто, японський майонез, ікра Тобіка	232.00 250 гр.
ФІЛАДЕЛЬФІЯ ЛАЙТ рис, норі, лосось, сир вершковий	238.00 220 гр.	ГАРЯЧИЙ РОЛ З КОПЧЕНИМ ЛОСОСЕМ рис, лосось копчений, рисове тісто, сир вершковий, огірок	232.00 230 гр.
ЦЕЗАР NEW рис, норі, куряче філе, авокадо, вершковий сир, салат айсберг, помідор, сир грана падано, яйце перепелине, соус цезар	192.00 240 гр.	АЗІЯ NEW рис, норі, лосось, огірок, сир вершковий, ікра Тобіка, водорості чука, горіховий соус	200.00 230 гр.
ЧЕРВОНИЙ ДРАКОН рис, норі, огірок, сир вершковий, лосось, кунжут	228.00 230 гр.	ЧІЗ РОЛ NEW рис, норі, огірок, сир чедер, нитка чілі вершковий сир, мус з фети, унагі	158.00 220 гр.
ЗЕЛЕНИЙ ДРАКОН рис, норі, огірок, сир вершковий, авокадо, лосось, кунжут, соус унагі	198.00 220 гр.	МАКІ З ЛОСОСЕМ рис, норі, лосось	128.00 140 гр.
ЧОРНИЙ ДРАКОН рис, норі, огірок, вугор, сир вершковий, соус унагі, кунжут	228.00 230 гр.	МАКІ З ВУГРЕМ рис, норі, вугор, соус унагі, кунжут	142.00 140 гр.
СМАРАГДОВИЙ ДРАКОН рис, норі, лосось, огірок, водорості чука, горіховий соус, кунжут	178.00 230 гр.	КАЛІФОРНІЯ З КРЕВЕТКОЮ рис, норі, ікра Тобіка, огірок, креветка, авокадо, японський майонез	248.00 200 гр.

		menu 12 лютого			
КАЛІФОРНІЯ з ВУГРЕМ рис, нори, огірок, сир вершковий, авокадо, вугор, ікра Тобіка	232.00 200 гр.	САЛАТ САМУРАЙ з горіховим соусом та кунжутом	68.00 75 гр.		
КАЛІФОРНІЯ з КРАБОМ рис, нори, огірок, авокадо, ікра Тобіка, сніжний краб (крабова паличка), японський майонез	168.00 200 гр.	КАЛІФОРНІЯ з ЛОСОСЕМ рис, нори, огірок, сир вершковий, авокадо, лосось, ікра Тобіка	232.00 200 гр.		
МІНІ СЕТ 1 Міні рол з лососем Міні рол з огірком Міні рол з сніжним крабом (карабова паличка) та японським майонезом	234.00 370 гр.	МІНІ СЕТ 2 Міні рол з лососем Міні рол з вугрем та огірком Міні рол з копченим лососем	308.00 350 гр.		
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">СЕТИ</div>					
СЕТ 1 Каліфорнія з вугрем Каліфорнія з лососем Каліфорнія з сніжним крабом Каліфорнія з креветкою салат Самурай	928.00 870 гр.	СЕТ 2 NEW Філадельфія Мон-Рол Чіз Рол Азія Джуманджи салат Самурай	890.00 1200 гр.		
СЕТ 3 Червоний дракон Чорний дракон Зелений дракон салат Самурай	702.00 740 гр.	СЕТ 4 Гарячий рол з копченим лососем Смарагдовий дракон Червоний дракон Грецький салат Самурай	830.00 970 гр.		
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">ДЕСЕРТИ</div>					
СМЕТАННИК	чізкейк по-українськи	150 гр.	82.00		
ТРАЙФЛ		120 гр.	78.00		
СИРНИКИ		160/40/20 гр.	112.00		
ФОНДАН ШОКОЛАДНИЙ		100/30 гр.	88.00		
ПАНАКОТА		120/20 гр.	88.00		
МОРОЗИВО "МІЛЕДІ"		100/20/15 гр.	68.00		