

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету
_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я і прізвище)

« ___ » _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри
_____ Лариса ШАРАН
(підпис) (ім'я і прізвище)

« ___ » _____ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Оптимізація кадрової політики ресторану аргентинської кухні»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ГС-4-6
_____ Єльченкова Валерія Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Керівник Пушка Ольга Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) (підпис)

Рецензент Олена ПАВЛЮЧЕНКО
(ім'я і прізвище) (підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

Лариса ШАРАН

“08” травня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Єльченкової Валерії Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оптимізація кадрової політики ресторану аргентинської кухні»

керівник роботи Пушка Ольга Сергіївна, к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “08” травня 2025 року № 265-КС

2. Термін подання здобувачем роботи 2 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи удосконалення системи навчання персоналу в ресторані «Аргентина гриль» м. Київ

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Стан та перспективи розвитку кадрової політики в ресторанному бізнесі м.Києва; Розділ 2 Характеристика ресторану «Аргентина гриль»; Розділ 3 Шляхи оптимізації кадрової політики ресторану; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів;

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1</i>	<i>Пушка О.С., доцент</i>	<i>08.05.25 р.</i>	<i>13.05.25 р.</i>
<i>Розділ 2</i>	<i>Пушка О.С., доцент</i>	<i>14.05.25 р.</i>	<i>20.05.25 р.</i>
<i>Розділ 3</i>	<i>Пушка О.С., доцент</i>	<i>21.05.25 р.</i>	<i>27.05.25 р.</i>

7. Дата видачі завдання 8 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ М. КИЄВА	8.05-13.05.2025 р.	<i>Виконано</i>
2	РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ «АРГЕНТИНА ГРИЛЬ»	14.05-20.05.2025 р.	<i>Виконано</i>
3	РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ	21.05-27.05.2025 р.	<i>Виконано</i>
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	28.05-31.05.2025 р.	<i>Виконано</i>
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	02.06.2025 р.	<i>Виконано</i>

Здобувачка

(підпис)

Валерія Єльченкова

Керівник роботи

(підпис)

Ольга Пушка

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Сльченкової Валерії Вікторівни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

імені проф. В.Ф. Доценка

денна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа,

освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: *«Оптимізація кадрової політики ресторану аргентинської кухні»*

Керівник роботи: Пушка Ольга Сергіївна, к.т.н., доцент

Дата захисту “.....” червня 2025 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена удосконаленню підходів до формування та реалізації кадрової політики в ресторані аргентинської кухні. Розглянуто сучасні методи управління персоналом, особливості мотивації та підбору кадрів у сфері ресторанного бізнесу. Запропоновано заходи для підвищення ефективності роботи персоналу шляхом впровадження систематизованих процедур добору, адаптації та професійного розвитку працівників.

Ключові слова: кадрова політика, ресторанний бізнес, управління персоналом, мотивація, підбір кадрів, професійний розвиток .

ABSTRACT

The thesis focuses on improving the formation and implementation of human resource policy in an Argentine cuisine restaurant. Modern personnel management methods, motivation practices, and staffing features in the restaurant industry are examined. Measures are proposed to enhance staff performance through the introduction of structured recruitment, adaptation, and professional development procedures.

Keywords: human resource policy, restaurant business, personnel management, motivation, recruitment, professional development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ М. КИЄВА.....	8
1.1 Основні напрями та принципи кадрової політики закладів ресторанного господарства	8
1.2 Особливості кадрової політики у сфері ресторанного бізнесу	13
1.3 Механізми формування та реалізації кадрової політики	16
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ «АРГЕНТИНА ГРИЛЬ»	23
2.1 Загальна характеристика закладу «Аргентина гриль»	23
2.2 Аналіз існуючої кадрової політики підприємства	32
2.3 Виявлення проблем та недоліків у системі управління персоналом	37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «АРГЕНТИНА ГРИЛЬ».....	43
3.1 Визначення напрямів удосконалення кадрової політики	43
3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом	48
3.3 Впровадження системи оцінки результативності праці персоналу	54
3.4 Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	57
3.5 Очікувані результати від впровадження запропонованих змін	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Формування ефективної кадрової політики у сфері ресторанного господарства здійснюється в умовах змін на ринку праці, зростаючої конкуренції між закладами та підвищених вимог до якості обслуговування. У спеціалізованих ресторанах національних кухонь, зокрема аргентинської, підбір і підготовка персоналу визначають здатність закладу дотримуватися автентичних стандартів гастрономії та сервісу. За умов динамічного оновлення технологій управління та цифровізації внутрішніх процесів, оптимізація кадрової політики сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, забезпечує стабільність функціонування ресторану та покращує виробничо-економічні показники. Дослідження орієнтується на запити підприємств ресторанного бізнесу, які прагнуть адаптувати управлінські рішення до сучасних викликів у сфері персоналу.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єкт дослідження – процес управління персоналом у закладах ресторанного господарства, що функціонують у форматі національної кухні.

Предмет дослідження – кадрова політика в ресторані аргентинської кухні, зокрема організація підбору, навчання, мотивації, ротації, оцінки ефективності праці та управління персоналом.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – обґрунтувати шляхи оптимізації кадрової політики ресторану аргентинської кухні шляхом удосконалення підходів до управління персоналом з урахуванням специфіки діяльності закладу та сучасних методів організації трудових процесів.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати стан та перспективи розвитку кадрової політики в ресторанному бізнесі м. Києва

2. Проаналізувати організаційно-економічні показники діяльності ресторану аргентинської кухні;

3. Оцінити стан кадрової політики у досліджуваному закладі та виявити її недоліки;

4. Дослідити практику підбору, адаптації, навчання, мотивації та ротації персоналу;

5. Розробити пропозиції щодо оптимізації кадрової політики ресторану;

6. Дійснити економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів та визначити очікувані результати їх реалізації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використовуються загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез для вивчення літературних джерел з теорії кадрового менеджменту; метод порівняння для оцінки ефективності різних підходів до кадрової політики; анкетування та спостереження для збору емпіричних даних про стан кадрової роботи в досліджуваному ресторані; методи SWOT-аналізу та систематизації – для обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики.

РОЗДІЛ 1

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ М. КИЄВА

1.1 Основні напрями та принципи кадрової політики закладів ресторанного господарства

Система ресторанного господарства Києва включає різноманітні типи закладів, які класифікуються за форматом обслуговування, асортиментом страв, ціновим сегментом, цільовою аудиторією, тривалістю перебування гостя, стилем інтер'єру та рівнем спеціалізації кухні. У процесі оптимізації кадрової політики ресторанів аргентинської кухні доцільно враховувати типологію закладів з позицій впливу кожного типу на вимоги до персоналу, організацію праці та структуру управління.

У Києві функціонують кілька спеціалізованих ресторанів аргентинської кухні, серед яких найпомітнішими є Argentina Grill, ВАО Steakhouse, Parrilla Gaucha. Ці заклади орієнтуються на автентичну гастрономічну традицію, відповідну атмосферу, характерні технології приготування їжі та специфічну організацію сервісу. Спеціалізація передбачає застосування класичних аргентинських технік (наприклад, приготування м'яса на паррильї, використання спецій Південної Америки) та дотримання стилістики обслуговування, що забезпечує невимушену гостинність, індивідуалізований підхід до гостей, знання культури та кулінарних уподобань регіону. Серед спеціалізованих закладів виділяються такі підтипи: концептуальні ресторани (наприклад, Parrilla Gaucha) працюють на основі вираженої ідеї, де кухня, інтер'єр, форма подачі страв і стиль обслуговування формують єдину ідентичність. Концептуальність проявляється у використанні декоративних елементів культури Латинської Америки, живої музики, танців, сезонних гастрономічних подій (наприклад, фестивалю яловичини). Преміальні ресторани (fine dining) (наприклад, ВАО Steakhouse) забезпечують високий рівень сервісу, індивідуальне обслуговування, широку винну карту, високу якість продуктів, авторський підхід до класичних рецептів. Персонал таких закладів демонструє високий рівень підготовки, знання іноземних мов, емоційну гнучкість, професійний етикет.

Середньоцінові тематичні ресторани (наприклад, Argentina Grill) поєднують елементи автентичної кухні з адаптованими стравами для місцевого споживача. Кадрова політика таких закладів формує стабільне ядро персоналу, здатного поєднувати стандартизований сервіс із живим спілкуванням.

Залежно від типу закладу формується склад, структура та функціональні обов'язки персоналу. У ресторанах аргентинської кухні з концептуальною або преміальною спрямованістю актуальними є позиції:

шеф-кухар з досвідом роботи в аргентинській або латиноамериканській кухні;
гриль-майстер (parrillero), який спеціалізується на приготуванні м'яса на відкритому вогні;

сомельє зі знанням аргентинських винних регіонів;

обслуговуючий персонал, що проходить тренінги з національної гостинності;

менеджер залу зі знанням культури та специфіки аргентинського обслуговування.

Оптимізація кадрової політики ресторану аргентинської кухні враховує спеціалізацію закладу. Рекрутинг, адаптація, професійна підготовка, система винагороди та внутрішніх комунікацій розробляються відповідно до типу закладу та його ринкової позиції. Спеціалізація визначає вимоги до soft skills, мовної підготовки, знання гастрономічної географії та здатності підтримувати національну концепцію у щоденному обслуговуванні.

Кадрова політика ресторану включає розроблення та впровадження норм, методів і регламентів, які регулюють діяльність з управління персоналом відповідно до загальної стратегії розвитку закладу. У ресторанах аргентинської кухні така політика охоплює підбір працівників, професійну адаптацію, підвищення кваліфікації, стимулювальні механізми, оцінювання результатів праці, формування продуктивного робочого середовища [1].

Управлінські рішення у сфері персоналу враховують особливості ресторанного обслуговування: високий рівень клієнтських комунікацій, інтенсивність трудових процесів, змінність графіків, потребу в оперативності, відповідальності, емоційній стійкості співробітників. Кадрова політика забезпечує стабільне функціонування колективу, ефективне використання потенціалу працівників, збереження позицій ресторану на ринку громадського харчування.

В умовах трансформації ринку праці, диджиталізації управлінських процесів і розвитку сервісно орієнтованої економіки кадрова політика ресторану регулярно оновлюється. Упровадження гнучких форм зайнятості, циклічних моделей організації праці, систем професійного наставництва, автоматизованих HR-рішень підвищує точність прийняття рішень та оперативність реагування на кадрові виклики.

У ресторанах аргентинської кухні кадрова політика виконує регулюючу функцію під час адаптації до зовнішніх змін: коливань попиту, сезонних чинників, змін законодавчого середовища, кон'юктурних впливів. Професійна гнучкість, мультифункціональність та стабільність персоналу забезпечують підтримання належного рівня сервісу незалежно від змінних умов [2].

Зміст кадрової політики формується на основі принципів системності, наступності, відкритості, гнучкості, цілеспрямованості та відповідності внутрішній стратегії розвитку ресторану. Зазначені принципи реалізуються у кадрових програмах, що регулюють планування кадрових потреб, створення внутрішнього резерву, інформаційний супровід, професійне навчання, сертифікацію персоналу.

Реалізація кадрової політики в ресторанах аргентинської кухні охоплює напрями: найм і відбір персоналу, професійна адаптація, продуктивність праці, навчання, система заохочень, організація соціального пакету, інформаційна підтримка управлінських рішень. Структура кадрової системи узгоджується з концепцією ресторану, форматом обслуговування, характеристиками цільової аудиторії.

На конкурентному ринку харчування кадрова політика ресторану забезпечує стабільність обслуговування, лояльність клієнтів, підвищення загальної ефективності. Системний підхід до управління персоналом знижує витрати на пошук і адаптацію нових працівників, стабілізує обслуговування, підвищує рентабельність діяльності [3].

Кадрова політика ресторанів аргентинської кухні формується як цілісна система управлінських дій, спрямованих на формування високопрофесійного

персоналу, оптимізацію трудових відносин та збереження сервісної переваги на динамічному ринковому середовищі.

Кадрова політика ресторанів аргентинської кухні в Києві, таких як Argentina Grill, Buenos Dias та El Gaucho Grill, формується як багаторівнева система, що охоплює стратегічне, тактичне й операційне планування і регулювання процесів управління персоналом. З урахуванням специфіки ресторанного бізнесу та його соціальної спрямованості — надання якісного обслуговування, створення комфортного середовища для гостей і підтримання високих стандартів кулінарної культури — кадрова політика залишається адаптивною, гнучкою й ефективною.

Основні напрями кадрової політики ресторанів визначаються бізнес-стратегією, концепцією (популяризація аргентинської кухні), організаційною структурою, вимогами до професійної майстерності персоналу, нормами законодавства та умовами ринку праці. До основних напрямів кадрової політики входять планування кадрових ресурсів, добір і найм персоналу, адаптація нових працівників, навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання результативності, управління кар'єрою, система мотивації та винагород, забезпечення стабільності трудового колективу, а також процеси звільнення й ротації кадрів [4].

Планування кадрових ресурсів у ресторанах Argentina Grill, Buenos Dias та El Gaucho Grill враховує сезонність попиту, кількість посад (офіціанти, кухарі, сомельє, адміністратори), необхідність володіння персоналом певними мовами, знанням культури обслуговування та особливостей аргентинської гастрономії. Формується кадровий резерв на випадок розширення штату або ротації працівників. Добір і найм персоналу здійснюється з урахуванням професійних вимог, соціальних та особистісних характеристик кандидатів: доброзичливість, стресостійкість, етика поведінки з клієнтами. За винятком стандартних інструментів (аналіз резюме, інтерв'ю, тестування), впроваджуються ситуаційні завдання, що імітують типові сценарії роботи в закладі.

Адаптація нових працівників у ресторанному бізнесі Argentina Grill, Buenos Dias та El Gaucho Grill відбувається через програми ознайомлення з організаційною культурою, стандартами обслуговування, меню, технологіями

приготування традиційних аргентинських страв. Наставництво від досвідчених працівників допомагає новачкам швидше інтегруватися в колектив [4]. Навчання та професійний розвиток персоналу включає внутрішні тренінги з обслуговування клієнтів, майстер-класи з аргентинської кухні, курси сомельє, вивчення нових кулінарних технік. Під час планування освітніх заходів враховуються індивідуальні потреби та потенціал співробітників. Результативність навчання оцінюється через тестування, аналіз відгуків клієнтів і динаміку показників ефективності.

Оцінювання результативності праці базується на кількісних і якісних критеріях: дотримання стандартів обслуговування, швидкість і якість виконання завдань, рівень клієнтської задоволеності, участь у командній роботі. Використовуються системи KPI, рейтингування та періодичні співбесіди з керівництвом [5]. Управління кар'єрою реалізується через створення чітких маршрутів кар'єрного зростання — просування від офіціанта до адміністратора, від помічника кухаря до шефа. Враховується результативність, ініціативність, готовність до навчання та лояльність до закладу. Ротація працівників між змінами чи локаціями (у разі розгалуженої мережі) сприяє професійному зростанню.

Мотиваційна політика ресторанів Argentina Grill, Buenos Dias та El Gaucho Grill поєднує матеріальні (заробітна плата, бонуси, чайові, премії за позитивні відгуки клієнтів) та нематеріальні стимули (визнання, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік, комфортні умови праці). Заклади аргентинської кухні впроваджують елементи культурного обміну (участь у гастрономічних фестивалях, дегустаціях тощо), що позитивно впливає на мотивацію [5]. Управління звільненням працівників передбачає суворе дотримання трудового законодавства, прозорі процедури та запобігання конфліктам. За можливості розглядаються альтернативні варіанти — переведення на іншу посаду, коригування функціональних обов'язків або перенавчання [6].

З огляду на соціальну спрямованість закладів ресторанного господарства, ресторани аргентинської кухні в Києві формують колектив, здатний забезпечувати високу якість сервісу, дотримання етичних стандартів, толерантну поведінку та створення емоційно позитивної атмосфери для гостей. Ефективна

кадрова політика стає засобом підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку. Основні принципи кадрової політики ресторанів аргентинської кухні забезпечують її цілісність та ефективність, серед яких виділяються: принцип законності — дотримання чинного трудового законодавства України та міжнародних норм у сфері праці; принцип системності — узгодженість дій усіх кадрових процесів у межах єдиної політики; принцип адаптивності — здатність кадрової системи реагувати на зміни в попиті, сезонність, економічну ситуацію; принцип ефективності — орієнтація на підвищення продуктивності персоналу й фінансової результативності; принцип відкритості — прозорі процедури добору, оцінювання, просування; принцип наступності — формування внутрішнього кадрового резерву та збереження корпоративних знань; принцип справедливості — рівні можливості для розвитку та кар'єрного просування.

Використання зазначених напрямів і принципів у кадровій політиці ресторанів аргентинської кухні в Києві сприяє зміцненню команди, підвищенню якості обслуговування, зростанню клієнтської лояльності та довгостроковій ефективності роботи закладу.

1.2 Особливості кадрової політики у сфері ресторанного бізнесу

Кадрова політика ресторанів аргентинської кухні в Києві, таких як «El Gaucho», «Argentina Grill», «Meat & Wine» та «Parilla Steakhouse», формується з урахуванням специфіки ресторанного бізнесу, який поєднує інтенсивну виробничу діяльність зі значною сервісною взаємодією. Організаційна структура включає адміністративний персонал, кухарів, офіціантів, барменів, прибиральників, хостес, маркетологів та інших спеціалістів; кожна категорія потребує адаптованих методик добору, адаптації, розвитку та мотивації. Галузь функціонує в умовах високої мобільності працівників, сезонних коливань навантаження, змінного графіка роботи та активного використання часткової зайнятості, що передбачає використання оперативного кадрового адміністрування, спрямованого на швидке укомплектування вакансій, підтримання стабільного рівня сервісу при зміні кадрового складу та швидку адаптацію нових працівників.

У закладах із тематичною концепцією аргентинської кухні підбір персоналу здійснюється з орієнтацією на знання кулінарних традицій Аргентини, володіння професійною термінологією, розуміння технік приготування страв, характерних для аргентинської гастрономії, а також обізнаність із формами подачі їжі, що відповідають культурному середовищу ресторану. Навчання працівників включає ознайомлення з історією національної кухні, опрацювання методик приготування м'яса на грилі, вивчення особливостей подачі страв, адаптацію до ритуалів обслуговування в аргентинському стилі. Під час відбору персоналу використовуються ситуаційне моделювання, психологічні тести, спостереження за поведінковими реакціями, що дає змогу визначити відповідність кандидата очікуваному рівню сервісної взаємодії з відвідувачами [7].

Особлива увага приділяється відповідності поведінкових стандартів персоналу вимогам гостинності, корпоративному етикету, стилю комунікації з клієнтами, оскільки працівники постійно взаємодіють із відвідувачами. У процесі підбору перевага надається кандидатам із розвиненими комунікативними навичками, емоційною стабільністю, здатністю працювати у багатозадачному середовищі та швидко реагувати на зміну ситуацій. За умов підвищеного туристичного навантаження, що виникає завдяки наявності або розвитку туристичної інфраструктури поблизу закладу, оперативно оновлюються графіки, коригується кількісний склад персоналу, залучаються тимчасові працівники або перерозподіляються функції між наявними співробітниками.

У таких ресторанах застосовуються цифрові системи управління персоналом, що дозволяють прогнозувати зміну завантаженості залежно від потоку клієнтів, забезпечувати оптимальне розміщення змін, знижувати конфлікти при плануванні графіка та мінімізувати ризики професійного вигорання. Система мотивації враховує внесок у прибутковість підприємства через запровадження бонусів за швидкість обслуговування, заохочень за позитивні відгуки, доплат за роботу у пікові години, премій за нестандартні дії, чайових та внутрішніх механізмів заохочення. Оцінювання продуктивності ґрунтується на використанні щоденних чек-листів, регулярних звірок результативності, аналітичних форм звітування, що дає змогу оцінювати якість

роботи з урахуванням дисципліни, залученості до корпоративних процесів, дотримання сервісних стандартів [8].

У ресторанах аргентинської кухні запроваджується наставництво як інструмент оперативного навчання нових співробітників, що забезпечує закріплення стандартів роботи безпосередньо на робочому місці. Професійне формування працівників здійснюється через інструктажі, демонстраційні заняття, майстер-класи від старших колег, симуляційні тренінги, що забезпечує глибоке занурення в корпоративну культуру, спрощує адаптацію, сприяє передачі знань та скорочує часові витрати на введення в посаду.

Кадрова політика спрямовується на підтримання сприятливого мікроклімату в колективі шляхом зниження конфліктогенності, формування прозорих горизонтальних і вертикальних комунікацій між адміністрацією та працівниками, організації регулярних зустрічей, стимулювання участі у плануванні змін, підтримки ініціативності персоналу. Практикується індивідуальний підхід до формування робочого графіка, гнучка взаємодія при ротатії функцій, узгодження відпусток, внутрішні програми лояльності, фінансове стимулювання за стаж та збереження прихильності до підприємства, що позитивно впливає на зниження плинності кадрів, стабілізацію обслуговувального процесу, уникнення постійних витрат на підготовку нових працівників.



Рис. 1.1. Особливості кадрової політики ресторанів аргентинської кухні в Києві.

У періоди економічної нестабільності, під впливом зовнішніх факторів, таких як пандемії, воєнні дії або різке зниження туристичного потоку, кадрова політика ресторанів адаптується до потреб реструктуризації персоналу шляхом

запровадження скороченого робочого тижня, тимчасової зайнятості, дистанційного адміністрування, часткової автоматизації виробничих і обслуговувальних функцій. Розробляються сценарії ротації кадрів, створюються резерви на випадок термінової заміни відсутніх працівників, підвищується універсальність функціоналу кожного співробітника.

Таким чином, кадрова політика ресторанів аргентинської кухні в Києві відповідає вимогам високої гнучкості та адаптивності процесів управління персоналом у середовищі з інтенсивною сервісною взаємодією, залежністю від сезонності та туристичного потоку, специфікою концептуального позиціонування та потребою дотримання стандартів національної кухні. Комплексний підхід до формування кадрового складу забезпечує стабільність функціонування закладів, відповідність очікуванням клієнтів та підтримання високого рівня професійної компетентності обслуговуючого персоналу.

1.3 Механізми формування та реалізації кадрової політики

Формування та реалізація кадрової політики ресторану аргентинської кухні ВАО Argentine Grill у Києві ґрунтується на застосуванні комплексного набору механізмів, що забезпечують узгодженість стратегічних цілей закладу з практичними заходами у сфері управління персоналом. До складу цих механізмів входять організаційні, економічні, адміністративні, соціально-психологічні, нормативно-правові та інформаційно-аналітичні елементи, які регулюють процеси взаємодії з працівниками на всіх рівнях діяльності.

Організаційний механізм передбачає планування кадрового резерву, формування штатного розпису, створення посадових інструкцій, структурування обов'язків, а також встановлення системи підзвітності та координації між підрозділами. Впровадження цього механізму формує цілісну структуру управління персоналом, де визначено послідовність дій щодо підбору, адаптації, навчання, оцінювання і ротації працівників. У межах цього механізму розробляються внутрішні документи, що регламентують трудову поведінку, формати взаємодії та рівень професійної компетентності.

Економічний механізм проявляється через систему оплати праці, преміювання, бонусів, надбавок, участі в прибутках та матеріального

стимулювання. Система оплати включає тарифні ставки, відрядну або погодинну оплату, показники KPI, результати індивідуальної та командної діяльності. Реалізація економічного механізму супроводжується формуванням кадрових бюджетів, аналізом ефективності витрат на персонал, оптимізацією співвідношення між витратами на оплату праці та економічними результатами діяльності ресторану *Vife Argentina* [9].

Адміністративний механізм охоплює управлінські дії, спрямовані на підтримку трудової дисципліни, контроль за виконанням посадових обов'язків, дотримання робочого графіка, організацію відпусток, а також прийняття рішень щодо призначень, переміщень та звільнень. Реалізація механізму забезпечується розпорядчими документами, наказами, протоколами і регламентами, а також контролем з боку керівництва.

Соціально-психологічний механізм забезпечує сприятливі умови для ефективної комунікації в колективі, підтримки психологічного клімату, мотивації до співпраці, зниження рівня конфліктів і профілактики емоційного вигорання. До складу цього механізму належить проведення корпоративних заходів, надання соціальних пакетів, впровадження систем наставництва, організація психологічного консультування, підтримка професійної ідентичності та морального задоволення від роботи.

Нормативно-правовий механізм гарантує відповідність кадрових процесів законодавчим вимогам, нормам колективних договорів, внутрішнім регламентам та галузевим стандартам. Основні інструменти: оформлення трудових договорів, наказів про прийняття і звільнення, ведення облікової документації, дотримання режимів праці та відпочинку, проходження інструктажів з охорони праці й безпеки, а також юридичний супровід кадрових операцій.

Інформаційно-аналітичний механізм охоплює збір, обробку, зберігання і аналіз персональних даних. Використання сучасних HR-систем у ресторані *Argentina Grill* дає змогу обліковувати робочий час, контролювати продуктивність, вести електронні особові справи, готувати звіти щодо виконання планових показників, прогнозувати кадрові потреби, виявляти дисбаланси в оплаті праці та досліджувати рівень задоволеності співробітників [10].

У процесі реалізації кадрової політики ресторану здійснюється аналіз внутрішнього і зовнішнього кадрового середовища, прогнозування кількісних та якісних потреб у персоналі, розроблення систем підбору, оцінювання і просування працівників, визначення процедур навчання та розвитку, створення систем винагород і стимулювання, контроль за дотриманням трудової дисципліни й нормативних вимог, а також оцінка ефективності кадрової політики з подальшим її коригуванням.

Проблемні точки у роботі ресторану El Mate пов'язані з високою плинністю кадрів, недостатнім рівнем професійної підготовки окремих категорій персоналу, низьким рівнем мотивації серед молодших працівників, а також неузгодженістю комунікацій між адміністративним персоналом і кухонним колективом. Фіксується недостатній контроль за дотриманням трудової дисципліни, а також слабка інтеграція сучасних інформаційних систем для аналізу та моніторингу ефективності роботи співробітників. Відсутність чітко визначених процедур адаптації нових працівників призводить до затримок у включенні у виробничий процес і зниження загальної продуктивності.

Перспективні напрями розвитку кадрової політики ресторану ВАО Argentine Grill включають впровадження інтегрованих HR-платформ, що автоматизують планування, підбір і розвиток персоналу, а також забезпечують комплексний моніторинг трудової діяльності. Застосування інноваційних методів мотивації, програм нематеріального стимулювання, розвиток корпоративної культури через регулярні тренінги, командоутворюючі заходи й психологічну підтримку підвищує залученість і лояльність співробітників. Формування системи безперервного професійного навчання, що охоплює онлайн-курси, майстер-класи та обмін досвідом, забезпечує відповідність персоналу високим стандартам обслуговування й кулінарної майстерності. Створення умов для гнучкого управління графіками дозволяє зменшити конфлікти й підвищити задоволеність роботою.

Оптимізація кадрової політики формує систему, де кожен механізм виконує узгоджену функцію, забезпечуючи стабільність кадрового складу, підвищення продуктивності праці та відповідність трудового потенціалу

стратегічним завданням ресторану Vife Argentina. Це зменшує адміністративне навантаження, підвищує адаптивність до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, а також покращує якість кадрових рішень і раціональне використання людського капіталу в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.1 – Механізми формування та реалізації кадрової політики ресторану аргентинської кухні.

№	Механізм	Основні характеристики та заходи реалізації
1	Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> - Планування кадрового резерву - Формування штатного розпису - Створення посадових інструкцій - Система підзвітності та координації - Внутрішні регламенти щодо поведінки та компетентності
2	Економічний	<ul style="list-style-type: none"> - Система оплати праці (тарифні ставки, погодинна/відрядна оплата) - Бонуси, надбавки, премії - KPI, участь у прибутках - Формування кадрових бюджетів - Аналіз ефективності витрат

3	Адміністративний	<ul style="list-style-type: none"> - Контроль дисципліни та дотримання графіків - Призначення, переміщення, звільнення - Розпорядчі документи, накази, протоколи
4	Соціально-психологічний	<ul style="list-style-type: none"> - Корпоративні заходи - Соціальні пакети - Наставництво - Психологічне консультування - Професійна ідентичність та моральне задоволення
5	Нормативно-правовий	<ul style="list-style-type: none"> - Трудові договори, накази - Облік документації - Дотримання трудового законодавства - Інструктаж з охорони праці та техніки безпеки
6	Інформаційно-аналітичний	<ul style="list-style-type: none"> - Збір і обробка персональних даних - HR-системи для обліку часу, продуктивності - Прогнозування кадрових потреб - Аналіз задоволеності персоналу

7	Оцінка ефективності	<ul style="list-style-type: none"> -Аналіз внутрішнього/зовнішнього середовища - Оцінювання результатів політики - Коригування дій на основі даних
8	Проблемні точки (El Mate)	<ul style="list-style-type: none"> - Висока плинність кадрів - Недостатня підготовка молодших працівників - Слабка мотивація, порушення комунікацій - Відсутність адаптаційних процедур
9	Перспективи розвитку (BAO)	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження HR-платформ - Інноваційна мотивація, тренінги - Безперервне навчання, обмін досвідом - Гнучке управління графіками
10	Фінансова оптимізація	<ul style="list-style-type: none"> - Баланс витрат на оплату праці й ефективності -Підвищення рентабельності через стимулювання праці

11	Цифровізація HR	<ul style="list-style-type: none"> - Сучасні цифрові HR-технології -Моніторинг продуктивності - Прогнозування потреб - Оцінка задоволеності працівників
----	-----------------	---

Аналіз бюджетування витрат на персонал демонструє необхідність оптимізації співвідношення між оплатою праці та економічними результатами діяльності, що підвищує ефективність використання фінансових ресурсів у ресторанному бізнесі. Економічні методи стимулювання входять до загальної стратегії управління трудовими ресурсами, що спрямована на підвищення мотивації та продуктивності працівників.

Використання сучасних HR-систем і цифрових технологій забезпечує ефективний облік робочого часу, моніторинг продуктивності, прогнозування кадрових потреб, а також дозволяє оцінювати рівень задоволеності персоналу й вчасно виявляти проблеми, що виникають у трудових взаєминах. Це створює умови для підвищення якості кадрової політики й своєчасної адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ «АРГЕНТИНА ГРИЛЬ»

2.1 Загальна характеристика закладу

Офіційна назва підприємства – фізична особа-підприємець Піонова Вікторія Ігорівна. Господарська діяльність ведеться в межах закладів ресторанного типу під брендом «Аргентина гриль», які розташовані у двох містах – Харкові та Києві. Поряд із ресторанными локаціями функціонує окрема виробнича одиниця – кулінарна фабрика, яка забезпечує централізовану підготовку та обробку сировини, напівфабрикатів і готових страв для мережі.

Юридична адреса підприємства зареєстрована відповідно до вимог чинного законодавства України. Організаційно-правова форма дозволяє забезпечувати гнучкість у веденні комерційної діяльності, оперативно приймати управлінські рішення, укласти господарські договори, здійснювати закупівлі, реалізовувати продукцію та залучати персонал на договірних засадах. Заклад діє на підставі витягів з Єдиного державного реєстру, відповідних ліцензій та дозвільної документації.

Організаційна структура ресторанного бізнесу складається з декількох рівнів управління: стратегічного, адміністративного та виконавчого. До стратегічного рівня належать керівні органи, що визначають вектори розвитку підприємства, узгоджують маркетингові й фінансові стратегії, розробляють стандарти обслуговування та підходи до брендування. Адміністративний рівень включає директорів ресторанів, менеджерів змін, адміністраторів залу, HR-фахівців, а також керівників кулінарної фабрики. Виконавчий рівень представлений кухарями, барменами, офіціантами, прибиральниками, вантажниками, кур'єрами та іншим технічним персоналом.

Кожен заклад має чітко структуровану внутрішню модель, яка включає функціональні підрозділи: кухню гарячого цеху, холодний цех, барну зону, зал для відвідувачів, складське приміщення, підсобні кімнати, адміністративні кабінети та зони відпочинку персоналу. У ресторанах «Аргентина гриль» застосовується принцип вертикальної підпорядкованості, де повноваження

делегуються за ланцюгом управління, що дозволяє дотримуватися субординації та ефективної координації дій.

Асортиментна політика охоплює широкий спектр позицій аргентинської кухні: страви з м'яса, приготовані на грилі, стейки, закуски, соуси власного виробництва, напої, десерти, страви для дітей. Усі рецептури розробляються з урахуванням кулінарних традицій Аргентини, а також адаптуються до смакових уподобань місцевого населення. Застосовується контроль якості на всіх етапах: від закупівлі інгредієнтів до подачі страви гостю. Виробнича фабрика здійснює централізовану поставку напівфабрикатів та базових компонентів, що забезпечує стандартизацію смаку й оптимізацію логістичних процесів.

Персонал підприємства формується з урахуванням вимог до професійної підготовки, досвіду роботи в ресторанній сфері, дисциплінованості, комунікабельності та орієнтації на клієнта. Регулярно впроваджуються внутрішні програми навчання, майстер-класи, тренінги з обслуговування, техніки приготування страв і дотримання санітарних норм. Періодично проводиться атестація та ротація кадрів. Функціонує система наставництва для нових працівників, що дозволяє пришвидшити адаптацію та знизити рівень плинності кадрів.

Ресторани розташовані у зонах з високою прохідністю, мають стильний інтер'єр, що поєднує елементи аргентинської естетики з сучасним урбаністичним дизайном. Використовується концепція відкритої кухні, яка дозволяє відвідувачам спостерігати за процесом приготування. У кожному закладі передбачено систему бронювання столиків, оплата здійснюється готівкою або безконтактно. Функціонують додаткові сервіси: доставка страв, кейтеринг, корпоративне обслуговування, організація банкетів.

Економічна характеристика діяльності підприємства визначається стабільним фінансовим зростанням, регулярною модернізацією обладнання, ефективною політикою ціноутворення та контролем витрат. Звітування здійснюється згідно з чинним податковим законодавством. Регулярно аналізуються показники прибутковості, рентабельності, оборотності активів та середній чек. Формується фонд оплати праці з урахуванням сезонності, змінного

графіка та коефіцієнтів продуктивності. Застосовуються сучасні системи обліку – POS-термінали, CRM- та HR-програми, програмне забезпечення для складського й бухгалтерського обліку.

На виробничій фабриці впроваджено технологічні карти, системи HACCP, стандарти ISO, що гарантує безпеку продукції, відповідність санітарно-гігієнічним нормам і високу якість кулінарної обробки. Централізоване виробництво знижує витрати на закупівлю, транспортування, зберігання та скорочує втрати продуктів. Застосовуються енергоощадні технології та сортування відходів. Регулярно оновлюється технічне обладнання, що підвищує продуктивність та знижує ризики простою.

Офіційна назва — ФОП Піонова Вікторія Ігорівна. Саме заклади в Києві, які працюють на ринку з 2018 року, становлять основний сегмент бізнесу, демонструючи стабільний клієнтський потік як серед місцевих жителів, так і туристів. Ресторани спеціалізуються на традиційних аргентинських стравах: асадо, стейках, емпанадас, локрово, чурітос, фірмових соусах і гарнірах, з акцентом на автентичність [11].

Зали київських ресторанів розраховані на 80 посадкових місць кожен, мають літні тераси на 30 місць у теплий сезон. Заклади оснащені сучасними кухнями, зонами зберігання продуктів, підсобними й службовими приміщеннями. Фабрика в Києві забезпечує централізоване виробництво напівфабрикатів і соусів, що дозволяє підвищити ефективність роботи ресторанів.

ФОП Піонова Вікторія Ігорівна демонструє позитивну динаміку розвитку. У 2019 році підприємство мало у штаті 27 працівників, серед яких — досвідчені кухарі, офіціанти та адміністративний персонал. Річний обсяг продажу становив 890 тис. грн, що забезпечувалося завдяки стабільному попиту на автентичні страви. Прибуток досягав 110 тис. грн, середнє завантаження залів у сезон сягало 76%, а позасезонне — 43%. Це свідчило про високий інтерес клієнтів протягом усього року.

У 2020 році, через карантинні обмеження та загальнонаціональні виклики, показники знизилися: штат скоротився до 22 осіб, річний обсяг продажу впав до 610 тис. грн, прибуток зменшився до 35 тис. грн. Середнє сезонне завантаження

склало 55%, а позасезонне — 32%. Однак підприємство зберегло ядро команди та продовжувало роботу, адаптуючись до нових реалій.

З 2021 року розпочалося поступове відновлення: кількість працівників зростає до 25, річний обсяг продажу піднявся до 980 тис. грн, прибуток збільшився до 130 тис. грн. Середнє завантаження в сезон становило 80%, позасезонне — 51%. Київські заклади оновлювали меню, розширювали асортимент, підвищували якість сервісу, удосконалювали бізнес-процеси, застосовували цифровий маркетинг і впроваджували онлайн-букінг.

У 2022 році підприємство показало ще вищі результати: штат зріс до 29 осіб, обсяг продажу сягнув 1,14 млн грн, прибуток — 170 тис. грн. Сезонне завантаження збільшилося до 84%, позасезонне — до 54%. Основні зусилля були спрямовані на розширення клієнтської бази, удосконалення виробничо-сервісних процесів, збільшення кількості літніх терас, а також розробку спеціальних пропозицій для сімей з дітьми й корпоративних клієнтів.

У 2023 році діяльність підприємства вийшла на новий рівень: штат налічував уже 33 особи, річний обсяг продажу досяг 1,32 млн грн, прибуток зріс до 210 тис. грн. Сезонне завантаження становило 87%, позасезонне — 59%. Київські заклади активно розвивали доставку, використовували онлайн-платформи для замовлень, залучали нових клієнтів через соціальні мережі, співпрацювали з блогерами та місцевими медіа. Збільшення середнього чека до 670 грн і стабільно високий рівень рентабельності свідчать про міцні позиції серед ресторанів аргентинської кухні в столиці.

Таблиця 2.1. Ключові показники діяльності ФОП Піонова Вікторія
Ігорівна, 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість працівників	22	25	19	33	36

Річний обсяг продажу, тис. грн	610000	980000	870000	1320000	1550000
Прибуток, тис. грн	35000	130000	110000	210000	250000
Середнє завантаження в сезон (%)	55%	80%	45 %	57%	70 %
Позасезонне завантаження (%)	32%	51%	35%	59%	60 %

Аналізуючи діяльність ФОП Піонова Вікторія Ігорівна за період з 2020 по 2024 рік, можна зробити низку спостережень. Підприємство демонструє стійку тенденцію до зростання як за кількістю персоналу, так і за фінансовими показниками. Починаючи з 2019 року, підприємство працює на ринку з досить стабільним завантаженням, що дозволяє нарощувати обсяги продажу й отримувати прибуток. Навіть у 2020 році, коли діяльність зазнає серйозного удару через зовнішні обставини, зокрема пандемію COVID-19, підприємство не припиняє роботи, адаптуючи бізнес-модель до нових реалій, зберігаючи команду та підтримуючи робочі процеси.

Поступове відновлення починається вже з 2021 року, коли спостерігається ріст за всіма показниками: збільшення кількості працівників, зростання обсягу продажу та прибутку, підвищення рівня завантаження як у сезон, так і в міжсезоння. Це свідчить про те, що підприємство не тільки ефективно відновлюється після кризи, а й активно розвивається, впроваджуючи нові послуги, оновлюючи асортимент, удосконалюючи процеси обслуговування клієнтів.

Війна суттєво вплинула на ресторанний бізнес у Києві, що позначилось на обсягах продажу та завантаженні закладу. Проте підприємство змогло швидко адаптуватися до нових викликів. Зростання кількості працівників із 22 у 2020 році

до 33 у 2023 році свідчить про поступове розширення персоналу, що дозволяє збільшувати обсяги виробництва та обслуговування клієнтів. Важливу роль у подоланні кризових обставин відіграють розвиток літніх терас, сервісів доставки та онлайн-замовлень. Ці напрямки допомагають компенсувати втрати, пов'язані з нестабільною ситуацією, та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Середнє сезонне завантаження, яке у 2022 році було критично низьким (24%), також демонструє позитивну динаміку — у 2023 році воно зросло до 57%, а позасезонне завантаження досягло 59%, що є високим показником для ресторанного закладу, орієнтованого на конкретну кухню, особливо у військовий час.

Позитивна динаміка зростання обсягів продажу — з 890 тис. грн у 2019 році до 1,32 млн грн у 2023 році — свідчить про підвищення попиту серед клієнтів. Водночас прибутковість зростає майже вдвічі, що вказує на ефективну стратегію управління витратами, підвищення середнього чека та вдосконалення бізнес-моделі. Підприємство показує високий потенціал для подальшого розвитку, зокрема виходу на нові сегменти ринку, розширення мережі, відкриття додаткових закладів або фабрик, а також розвитку співпраці з туристичними агентствами, готелями, організаторами корпоративних заходів.

Після зниження фінансових показників у 2020 році через карантинні обмеження, з 2021 року спостерігається відновлення зростання, що підтверджує адаптаційний потенціал.

Сервісно-виробничий процес організовано за сучасними принципами технологічної та обслуговуючої логістики, що передбачає раціональне поєднання виробничих операцій із процесом надання послуг споживачам. Перший етап включає зустріч гостей адміністратором: привітання, уточнення побажань щодо посадки, супровід до вільного або заброньованого столика, подання меню. Далі оформлюється замовлення: офіціант за допомогою електронної POS-системи фіксує замовлення та передає його на кухню. На кухні замовлення розподіляється між кухарями відповідно до виробничої спеціалізації (гарячий, холодний, гриль-цех тощо). Виробничий процес передбачає первинну обробку сировини,

нарізання, маринування, термічну обробку (гриль, смаження), оформлення та сервірування страв згідно з техніко-технологічними картами.



Рис. 2.1. Схема технологічного процесу ресторану .

Після приготування офіціант подає готові страви, надає додаткові консультації щодо страв, напоїв або сервісу. Завершення сервісно-виробничого процесу відбувається на етапі оплати: клієнт здійснює розрахунок банківською картою або готівкою, адміністратор або офіціант дякує за візит [12]. Завершальна фаза — прибирання та дезінфекція столика для підготовки до наступного відвідування.

Організація трудового процесу передбачає дві основні зміни: ранкову (з 09:00 до 17:00) та вечірню (з 16:00 до 22:00). У пікові дні тижня — п'ятницю, суботу, неділю, а також під час святкових дат — вводяться додаткові зміни або дублювання ключових посад: адміністраторів, офіціантів, кухарів, помічників. Такий підхід дозволяє забезпечувати ритмічність обслуговування, зменшувати час очікування гостей, уникати перевантаження персоналу [13].

Сукупність виробничих і сервісних операцій у цьому закладі забезпечується висококваліфікованим персоналом. У Києві таких закладів всього два, а на

фабриці працює достатньо велика команда кухарів, які виготовляють заготовки для всіх ресторанів Києва та одного в Харкові. Весь персонал ознайомлений з нормами виробництва на НАССР і професійно виконує свою роботу. Також на фабриці є завідувач виробництвом, працівники доставки та технічний персонал. Працівники регулярно проходять навчання та атестацію відповідно до стандартів НАССР і внутрішніх регламентів підприємства. Особлива увага приділяється суворому дотриманню санітарно-гігієнічних норм, контролю температурного режиму на кухні та умовам зберігання харчових продуктів.

Економічний аналіз діяльності фізичної особи-підприємця Піонової Вікторії Ігорівни за період з 2020 по 2024 ґрунтувався на ретельному вивченні основних фінансових показників ресторанів та фабрики в Києві. Це дозволило всебічно оцінити ефективність роботи та визначити ключові тенденції розвитку бізнесу. Протягом зазначеного періоду спостерігалася поступова позитивна динаміка, яка свідчить про зростання стабільності та прибутковості.

Паралельно з ростом доходу значно покращилися й фінансові результати за чистим прибутком. Це демонструє злагоджену роботу менеджменту у сфері контролю витрат і збільшення доходів, а також підвищення загальної ефективності господарської діяльності. На кожну гривню виручки підприємство отримує більший прибуток, що свідчить про зростання ефективності ведення бізнесу.

Такий кадровий склад є оптимальним для забезпечення якісного обслуговування клієнтів, при цьому не створюючи надмірного навантаження на бюджет підприємства у вигляді заробітної плати. Стабільність чисельності персоналу також позитивно впливає на рівень колективної відповідальності та злагодженості в роботі.

Проте у 2020 році діяльність підприємства зазнала значних викликів, пов'язаних із пандемією COVID-19. Це було зумовлено обмеженнями у роботі закладів та загальним падінням купівельної спроможності населення, що негативно вплинуло на обсяги реалізації. У 2021 році підприємству вдалося почати стабільне відновлення позицій на ринку — як свідчать зростання обсягів продажу та прибутку. Проте у 2022 році, у зв'язку з початком війни,

спостерігалось різке падіння показників — значне зниження обсягів продажу та завантаження. Незважаючи на це, у 2023 році бізнес демонструє суттєве покращення основних показників і поступове відновлення, що свідчить про успішну адаптацію підприємства до нових умов.

Детальний аналіз витратної частини показав, що основними статтями витрат є закупівля продуктів харчування, яка складає близько 40% від загального обсягу витрат. Це цілком закономірно для закладів харчування, де сировина є ключовим ресурсом. Другою за обсягом статтею є оплата праці персоналу — приблизно 30% витрат, що свідчить про збалансовану кадрову політику. Також значущу частку займає оренда приміщень у Києві — близько 15%, що є фактором, який впливає на загальну собівартість послуг. Проведений аналіз витрат дозволив виявити резерви для підвищення прибутковості: ефективніше планування закупівель та впровадження точних механізмів контролю за витратами сировини, а також оптимізація виробничих і операційних процесів можуть знизити витрати без шкоди для якості.

На основі проведеного економічного аналізу були розроблені конкретні рекомендації щодо підвищення фінансової стабільності та розвитку. Зокрема, рекомендується впровадження бонусних програм для гостей, що сприятиме збільшенню лояльності та стимулюватиме повторні відвідування. Пропонується розширення асортименту меню з урахуванням сучасних тенденцій попиту, що дозволить залучити нову аудиторію. Необхідним кроком є оптимізація постачальницьких контрактів, що дасть змогу зменшити закупівельні ціни та підвищити якість продукції. Важливою є також активізація рекламної діяльності у соціальних мережах, що сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та розширенню клієнтської бази. Таким чином, сервісно-виробничий процес ресторанів у Києві та фабрики характеризується високим рівнем організації, професійністю персоналу, чітким дотриманням технологічних стандартів. Економічні показники підтверджують ефективність управління, конкурентоспроможність на ринку та перспективність подальшого розвитку. Поєднання автентичної кухні, якісного сервісу й сучасних підходів до ведення бізнесу дозволяє закладам залишатися серед лідерів тематичних ресторанів Києва.

2.2 Аналіз існуючої кадрової політики підприємства

Кадрова політика мережі ресторанів «Argentina Grill» є важливою складовою загального управління підприємством, однак на сучасному етапі її реалізація виявляється недостатньо ефективною та потребує суттєвого вдосконалення. Аналіз діяльності підприємства свідчить про наявність ряду проблем у сфері управління персоналом, які негативно впливають як на якість обслуговування, так і на стабільність функціонування закладів. Однією з основних проблем є високий рівень плинності кадрів. Персонал, особливо обслуговуючий, часто змінюється, що обумовлено як низьким рівнем оплати праці у міжсезоння, так і відсутністю стабільної мотиваційної політики. Молоді працівники, які складають більшість штату, рідко залишаються у закладі надовго, що створює постійну потребу у додатковому навчанні нових співробітників і призводить до зниження рівня професійності команди. Працівники старшого віку теж звільняються через недостатньо високу заробітню плату, а також через те, що на підприємстві відсутня ефективна система кар'єрного зростання. Працівники не бачать реальних перспектив професійного розвитку, підвищення чи переходу на вищі позиції. Така ситуація не стимулює довгострокову лояльність до компанії й сприяє короткотривалому характеру трудових відносин. У періоди пікового навантаження (вихідні, вечори, святкові дні) спостерігається перевантаження персоналу. Це вказує на неефективне планування графіків роботи та відсутність кадрового резерву. Внаслідок цього знижується якість обслуговування клієнтів, зростає втома серед персоналу, виникають конфлікти між працівниками. Аналізуючи динаміку чисельності працівників у ресторанах «Аргентина гриль» та на фабриці у Києві за останні п'ять років, можна зробити висновки, що персонал, як керівний так і ні, досить часто змінюється, що не є добрим. Нові люди довше включаються в процес роботи та довше адаптуються. Підприємство має залишатися гнучким і готовим адаптуватися до змін — наприклад, до сезонного зростання навантаження чи впровадження нових послуг, що може потребувати додаткового набору співробітників, що може бути складно з урахуванням звільнень співробітників.

Підбір персоналу здійснюється через стандартизований алгоритм, що включає етапи: збір резюме, перевірку документів, попередню співбесіду, практичне тестування в умовах роботи, рекомендаційний скринінг. Для кухарів основна увага приділяється наявності професійної освіти, досвіду роботи з латиноамериканською кухнею, знанню технологічних карт та здатності працювати в умовах високої навантаженості. Для обслуговуючого персоналу є комунікаційні навички, оперативність, знання асортименту страв та винної карти, а також здатність до багатозадачності.

Процес адаптації нових працівників реалізується у вигляді комбінованої програми, яка включає первинний інструктаж, стажування під наставництвом старшого персоналу, навчання на робочому місці з покроковим контролем і формуванням зворотного зв'язку. Тривалість адаптаційного періоду становить у середньому 7 робочих змін, протягом яких здійснюється оцінювання за основними критеріями: швидкість виконання завдань, рівень інтеграції в колектив, дотримання стандартів закладів. Результати оцінювання впливають на ухвалення рішення щодо зарахування до основного штату.

Система внутрішнього навчання працює на постійній основі й спрямована на підтримання професійного рівня обслуговування. Регулярно проводяться майстер-класи, тематичні тренінги з кулінарних технік, дегустаційні сесії, інструктажі з нових страв та технічного оснащення, що забезпечує підвищення компетентності персоналу. Щоквартальна атестація включає перевірку знання меню, технологічних карт, стандартів НАССР, що дозволяє коригувати індивідуальні освітні траєкторії працівників [15].

Мотиваційна політика поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти. Серед фінансових стимулів застосовуються тарифні сітки, система бонусів за досягнення КРІ (ключові показники ефективності), розподіл чайових між членами команди. Нематеріальні чинники включають гнучкі графіки, позитивний психологічний клімат, корпоративні заходи, неформальну внутрішню комунікацію, що сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню лояльності.

Контроль за якістю виконання службових обов'язків здійснюється на основі багатоступеневого моніторингу: щоденне спостереження керівників зміни, збір відгуків від клієнтів, внутрішні аудити стандартів, аналіз порушень дисципліни. Ефективність персоналу оцінюється за низкою кількісних і якісних показників: своєчасність виконання замовлень, кількість клієнтських зауважень, дотримання рецептур, економія сировини, чистота та організація робочого місця.

Кадрова політика закладів передбачає функціонування системи відповідальності. Порушення внутрішніх регламентів тягнуть за собою дисциплінарні заходи, що реалізуються у формі попереджень, доган, штрафних санкцій. Контроль за дотриманням трудової дисципліни здійснюється адміністративним персоналом на основі щоденних звітів, журналів спостереження, зворотного зв'язку від відвідувачів.

Цифровізація кадрового обліку включає використання електронних табелів, систем автоматизованого планування змін, цифрового архіву особових справ, електронної фіксації результатів атестацій. Це забезпечує прозорість управлінських процесів, зменшує адміністративне навантаження та оптимізує ротацію персоналу [16].

Залежно від сезону ресторани працюють у режимі змінної чисельності персоналу:

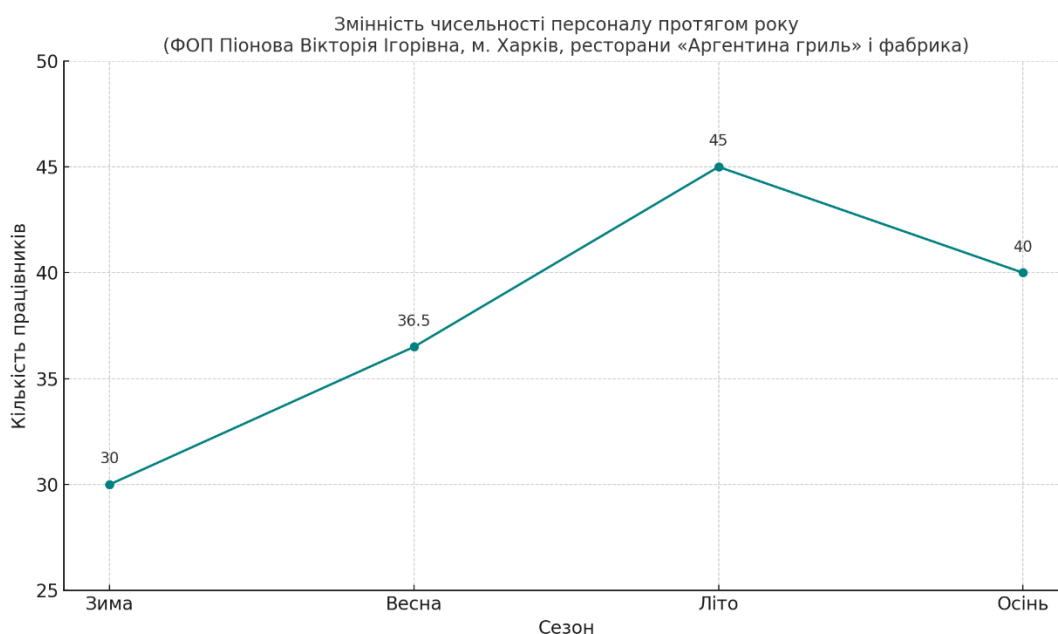


Рис.2.2. Графік зміни чисельності персоналу.

У ресторанах «Аргентина гриль» і на фабриці ФОП Піонова Вікторія Ігорівна система організації змінного графіка персоналу чітко структурована відповідно до сезону і операційних потреб. В кожному періоді роботи формується склад змін, який відповідає навантаженню закладів і забезпечує ефективне виконання обов'язків. Взимку, коли навантаження є помірним, працює основний склад працівників, що становить приблизно 75–80% від літнього складу. У цей час кількість робочих змін скорочується, особливо у будні дні, що дозволяє оптимізувати витрати. Зимовий графік охоплює 30 працівників, які виконують основні функції на кухні, в залі, а також забезпечують логістику та підтримку виробничих процесів. Серед кухарів присутні досвідчені фахівці, які підтримують якість приготування страв латиноамериканської кухні, а обслуговуючий персонал зосереджений на ефективній комунікації з гостями і підтримці стандартів обслуговування.

Навесні спостерігається поступове збільшення потоку відвідувачів, тому склад змін розширюється. Відновлюються додаткові зміни, до роботи залучаються стажисти, які проходять адаптаційні програми під керівництвом наставників. У весняному графіку виділяються ранкові, денні та вечірні зміни, що дозволяє рівномірно розподілити навантаження і забезпечити безперервність обслуговування. Відповідальність за організацію змін покладається на керівників змін, які координують роботу персоналу, контролюють дотримання стандартів та оперативно реагують на виробничі потреби.

Відбувається залучення сезонних працівників, збільшення кількості робочих змін, особливо у вихідні та святкові дні. Графік змін передбачає посилені вечірні та нічні зміни, які дозволяють обслуговувати великий потік клієнтів. Кухарі працюють у посиленому режимі з акцентом на швидкість та якість приготування страв, обслуговуючий персонал розподіляється по залах – 3 залежно від завантаження, при цьому відповідає за прийом замовлень, подачу страв і забезпечення комфорту гостей. Керівники змін координують логістику та взаємодію між відділами, контролюють якість сервісу і вирішують виробничі питання в режимі реального часу.

В осінній період чисельність персоналу зберігається на рівні 15 працівників, що відповідає високому, але більш стабільному навантаженню. Відбувається часткова ротація працівників, що дозволяє запобігати вигоранню і підтримувати високий рівень мотивації. Зміни формуються з урахуванням індивідуальних графіків працівників, оптимізуючи баланс між роботою і відпочинком. Відповідальність за дотримання трудової дисципліни і своєчасне виконання завдань покладається на керівників змін та адміністративний персонал. Графіки змін передбачають як стандартні денні зміни, так і додаткові вечірні, що сприяє рівномірному навантаженню та якісному обслуговуванню клієнтів.

Кожна зміна супроводжується детальним розподілом обов'язків між працівниками. Кухарі відповідають за дотримання рецептур, технологічних карт і санітарних норм. Обслуговуючий персонал – за прийом і виконання замовлень, підтримання чистоти і порядку, консультації гостей щодо меню. Керівники змін організують роботу зміни, контролюють виконання стандартів та координацію між службами. Для кожної зміни встановлюються чіткі часові рамки, що охоплюють підготовку, активний період роботи та завершення зміни з прибиранням і звітністю. Відповідальність за виконання всіх цих етапів лежить на відповідальних особах, які мають повноваження приймати оперативні рішення та вносити корективи у робочий процес.

Загалом система змінного графіка забезпечує гнучкість у плануванні персоналу, підтримує баланс між робочим навантаженням і ресурсами, а також сприяє високому рівню обслуговування клієнтів у різні сезони. Контроль за виконанням графіків здійснюється через електронні системи планування, які автоматизують розподіл змін, враховують індивідуальні потреби працівників і оперативно оновлюються залежно від поточних потреб закладів. Таке структурування змінного режиму дозволяє підтримувати стабільну роботу ресторанів і фабрики у всіх сезонах року.

Узагальнення кадрової політики ФОП Піонова Вікторія Ігорівна демонструє досить багато переваг, але основна проблема, як вискоа плинність кадрів, не зникає. Таким чином, кадрова політика мережі ресторанів «Argentina Grill» потребує вдосконалення. Актуальними є питання формування механізмів кар'єрного зростання, а також підвищення рівня корпоративної культури. Оптимізація кадрової політики сприятиме підвищенню якості обслуговування, зниженню плинності кадрів та загальному підвищенню ефективності діяльності підприємства.

2.3 Виявлення проблем та недоліків у системі управління персоналом

Аналіз сервісно-виробничого процесу показує, що попри наявність опису ключових етапів обслуговування клієнтів та визначення основних принципів кадрової політики, залишаються окремі недоопрацьовані моменти, які потребують деталізації для підвищення ефективності управління персоналом та оптимізації операційної діяльності [17].

Таблиця 2.2. SWOT-Аналіз кадрової системи ресторану аргентинської кухні.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Використання зовнішніх ресурсів для підбору персоналу - Стажування дозволяє первинну оцінку кандидатів - Гнучкий графік змін - Харчування за рахунок закладу - Наявність технологічних карт - Врахування специфічних технічних навичок у підборі 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність формалізованих методів оцінки персоналу - Суб'єктивність підбору та стажування - Неформалізовані процеси адаптації - Відсутність системного навчання - Обмежена система мотивації - Відсутність прозорих критеріїв винагородження та оцінювання - Немає довгострокових програм лояльності
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження цифрових HR-рішень - Розробка формалізованої адаптаційної програми - Створення системи внутрішніх тренінгів - Використання гейміфікації та бонусної системи - Залучення до стратегічного розвитку - Публічне визнання та розвиток лідерства 	<ul style="list-style-type: none"> - Плинність кадрів через низьку мотивацію - Конфлікти через непрозорий розподіл чайових - Низький рівень сервісу через відсутність навчання - Втрата конкурентоспроможності - Неповна інтеграція нових працівників
---	--

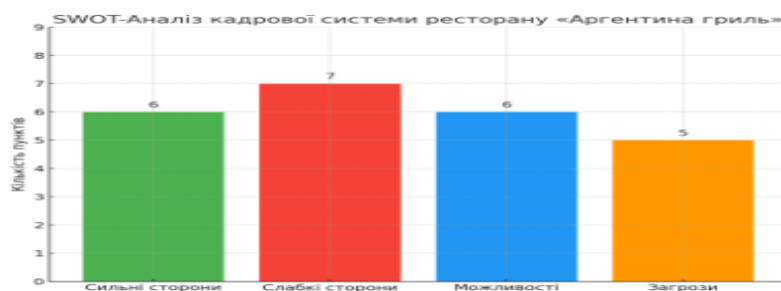


Рис.2.3. Аналіз кадрової політики.

Аналіз кадрової системи ресторану аргентинської кухні демонструє наявність значної кількості недоліків, які суттєво впливають на ефективність управління персоналом і загальну продуктивність підприємства. Відсутність формалізованих методів оцінки персоналу призводить до суб'єктивності при підборі та стажуванні працівників, що ускладнює вибір найбільш компетентних і відповідальних кандидатів. Процеси адаптації нових співробітників залишаються неформалізованими і непослідовними, що створює проблеми з інтеграцією в колектив і знижує мотивацію до тривалої роботи.

Відсутність системного навчання обмежує професійний розвиток працівників і не забезпечує підтримку необхідного рівня сервісу, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів. Наявна система

мотивації є обмеженою та непрозорою, відсутні чіткі критерії винагородження і оцінювання, що сприяє плинності кадрів та знижує лояльність до закладу.

Відсутність довгострокових програм лояльності не стимулює утримання цінних працівників і не підтримує формування стабільного колективу.

Проблеми з мотивацією призводять до конфліктів, зокрема через непрозорий розподіл чайових, що створює додаткове напруження серед персоналу та негативно впливає на загальну атмосферу в колективі. Недостатній рівень навчання спричиняє зниження якості сервісу, що може відштовхнути клієнтів і послабити конкурентні позиції ресторану. Неповна інтеграція нових працівників у команду веде до втрати потенціалу та підвищує ризик швидкої зміни кадрів.

Відсутність формалізованих, системних підходів до управління кадрами та їх професійного розвитку позбавляє ресторан можливості адаптуватися до сучасних вимог ринку та забезпечити високу якість обслуговування. Загалом кадрова політика є недостатньо структурованою і не відповідає сучасним стандартам управління персоналом, що створює серйозні загрози для стабільності та розвитку підприємства.

Протягом п'яти років підприємство демонструє стабільний розвиток, що викликає потребу у продуманій кадровій політиці та ефективній системі мотивації персоналу. У сучасних умовах ресторанного бізнесу успіх визначається не лише якістю страв і сервісу, а й рівнем професіоналізму та зацікавленості працівників, що формують загальне враження гостей.

Мотиваційна система у ФОП Піонова побудована на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, які враховують специфіку ресторанної діяльності, сезонність попиту і вимоги до персоналу. Основним інструментом мотивації виступає стабільна конкурентна заробітна плата, що відповідає ринковим та відображає професійний рівень працівників. Додатково діє система преміювання, що враховує якість обслуговування, кількість оброблених замовлень, оцінки клієнтів і дотримання внутрішніх стандартів закладу. Особлива увага приділяється піковим періодам роботи ресторану — літньому туристичному сезону, коли завантаження збільшується. Збільшення преміальних виплат у ці

місяці стимулює працівників працювати ефективно і підтримувати високий рівень сервісу, що позитивно впливає на репутацію і фінансові показники.

Проводяться регулярні внутрішні тренінги, навчальні сесії з приготування традиційних аргентинських страв, подачі та вдосконалення сервісних навичок офіціантів. Участь у майстер-класах, кулінарних фестивалях і семінарах за участю зовнішніх експертів створює умови для постійного професійного розвитку, що зменшує плинність кадрів. Адміністрація організовує корпоративні заходи, командні збори та відкриті обговорення, що покращує психологічний клімат у колективі і сприяє ініціативності співробітників.

Підбір персоналу у «Аргентина гриль» і фабриці здійснюється поетапно: на першому етапі аналізуються резюме та мотиваційні листи, після чого відбираються претенденти на співбесіду. Для кухарів обов'язкова практична перевірка професійних навичок, де оцінюється техніка приготування аргентинських страв, швидкість, акуратність та командна робота із дотриманням санітарних норм. Для офіціантів основними критеріями є комунікабельність, доброзичливість, стресостійкість і орієнтація на клієнта. Велика увага приділяється особистісним якостям, оскільки працівники мають створювати комфортну атмосферу і залишати позитивне враження у гостей.

Система рекомендацій дозволяє залучати кваліфікований персонал, який уже знайомий із корпоративною культурою, що скорочує час адаптації і знижує ризик помилок у роботі.

Адаптація нових співробітників проходить у структурованій формі, що забезпечує швидку інтеграцію у робочий процес. Протягом перших днів знайомлять з історією закладу, його цінностями, правилами внутрішнього розпорядку і стандартами обслуговування. Організують вступні тренінги, де розглядають меню, рецептури страв, санітарні норми та безпеку праці. Кухарі отримують підтримку наставників, які демонструють техніки приготування і допомагають освоїти специфіку аргентинської кухні і роботи на грилі. Офіціанти проходять навчання роботі з касовим обладнанням, вивчають меню і відпрацьовують комунікативні навички. На завершальному етапі адаптації

проводять оцінювання, що дозволяє визначити сильні сторони і напрями подальшого розвитку.



Рис. 2.3. Схема процесу підбору персоналу.

Навчання і розвиток у ресторанах є безперервними і спрямовані на підтримку професійного рівня і сервісних стандартів. Регулярно проводяться внутрішні тренінги, що охоплюють технічні аспекти приготування страв, комунікацію, етику обслуговування, управління стресом та роботу з клієнтськими скаргами. Працівники залучаються до семінарів із гігієни, безпеки праці та використання сучасного обладнання. Особливе значення мають майстер-класи із запрошеними фахівцями аргентинської кухні, що допомагає зберегти унікальність меню і підвищити якість приготування.

Адміністрація підтримує ініціативу щодо професійного саморозвитку, забезпечуючи інформаційну підтримку і частково компенсуючи вартість зовнішніх навчальних програм і курсів. Такий підхід сприяє лояльності працівників, знижує плинність і формує стабільну команду професіоналів, орієнтованих на довгострокову співпрацю і якісний сервіс.

Таким чином, мотиваційна система, організований підбір, структурована адаптація і системне навчання у ФОП Піонова створюють умови для високого рівня обслуговування, ефективної роботи ресторану і підтримки конкурентних

переваг у сегменті. Комплексний підхід дозволяє успішно реагувати на сезонні коливання, підтримувати стабільний потік клієнтів і формувати позитивний імідж серед місцевих мешканців і туристів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ

3.1 Визначення напрямів удосконалення кадрової політики

Формування напрямів удосконалення кадрової політики ресторану аргентинської кухні здійснюється з урахуванням виявлених проблем у функціонуванні системи управління персоналом, аналізу поточних практик відбору, навчання, мотивації та адаптації працівників, а також на основі нормативно-методичних рекомендацій щодо структури і змісту кваліфікаційної роботи в межах спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Удосконалення кадрової політики передбачає впровадження конкретних управлінських, технологічних та організаційних рішень, які забезпечують підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Первинним напрямом виступає розроблення структурованої системи підбору кадрів, що базується на стандартизованих анкетах, попередньому тестуванні, ситуаційних завданнях, оцінці м'яких і професійних навичок. Запровадження структурованих процедур оцінювання кандидатів дозволяє забезпечити відповідність персоналу вимогам конкретної позиції та зменшити витрати на додаткове перенавчання. Формування єдиного регламенту відбору забезпечує послідовність рішень адміністративного складу та підвищує стабільність кадрової структури [19].

У сфері адаптації нових працівників доцільно запровадити програму наставництва, що передбачає закріплення досвідченого співробітника за кожним новачком протягом перших змін. Наставник проводить вступний інструктаж, ознайомлює з посадовими обов'язками, правилами взаємодії, регламентом обслуговування, здійснює контроль виконання базових функцій, надає рекомендації щодо покращення навичок. Паралельно формується адаптаційна карта з контрольними точками, які підлягають оцінюванню упродовж першого місяця. Необхідним є також врахування особливостей адаптації до умов воєнного часу, що передбачає ознайомлення працівників з планами евакуації, правилами поведінки під час повітряної тривоги, наявності запасів води, їжі та аптечок у службових приміщеннях, а також формування чітких інструкцій щодо дій у разі

надзвичайних ситуацій. Це не тільки знижує рівень стресу нових співробітників, але й підвищує загальний рівень безпеки персоналу та гостей.

Розробка щоквартального плану внутрішнього навчання дозволяє впорядкувати освітній процес усередині підприємства. До плану включаються тренінги з технік приготування традиційних страв аргентинської кухні, семінари з комунікацій у сфері обслуговування, курси підвищення кваліфікації з НАССР, майстер-класи з подачі страв та основ сомельє. Для обслуговуючого персоналу організовується регулярне оновлення знань щодо винної карти, алкогольних коктейлів та кулінарної термінології. Навчання може здійснюватися у форматі змішаних сесій: очно, дистанційно, за допомогою QR-кодів з доступом до відеоуроків, розміщених у внутрішньому хмарному сховищі [20].

Удосконалення системи мотивації передбачає розроблення комбінованої моделі стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні елементи. Базова частина моделі формується через запровадження бонусної сітки, що залежить від кількісних та якісних показників працівника. Для розрахунку індивідуального коефіцієнта ефективності персоналу доцільно використати формулу[16]:

$$K_{\text{еф}} = \frac{P+S+T}{3}$$

де

P — показник пунктуальності,

S — оцінка стандартів виконання обов'язків,

T — результат оцінювання взаємодії в команді.

Додатково передбачається застосування системи рейтингів, які оновлюються щомісяця, і за підсумками кварталу забезпечується нагородження найпродуктивніших працівників сертифікатами, грошовими преміями або додатковими вихідними. Також впроваджується програма внутрішньої лояльності із бонусами за стабільність, виконання понаднормових змін, участь у тренінгах та внесок у розвиток іміджу закладу.

Оптимізація кадрової політики вимагає впровадження цифрових рішень для автоматизації обліку робочого часу, формування графіків змін, ведення електронних особових справ, аналізу динаміки продуктивності. Для цього використовується спеціалізоване програмне забезпечення, що дозволяє забезпечити прозорість операційного планування, знизити кількість помилок при розподілі змін і зменшити адміністративне навантаження на менеджмент. Особливо є впровадження механізмів, що враховують специфіку функціонування ресторану під час воєнного стану: формування резервних графіків на випадок повітряних тривог чи відключень електроенергії, забезпечення швидкої комунікації через корпоративні месенджери, аналіз середнього коефіцієнта плинності кадрів з урахуванням вимушених змін місця проживання працівників, евакуації або мобілізації. Такі заходи допомагають адаптувати систему управління персоналом до нестабільних умов і забезпечити безперервність обслуговування гостей навіть у кризових ситуаціях[18]:

$$K_{\text{пл}} = \frac{C_{\text{зв}}}{C_{\text{сер}}} \times 100\%$$

де

$C_{\text{зв}}$ — кількість звільнень за звітний період,

$C_{\text{сер}}$ — середня кількість персоналу за період.

Зменшення цього показника свідчатиме про позитивні результати впроваджених змін у кадровій політиці.

Розроблення програми внутрішньої кар'єрної мобільності дозволяє підвищити рівень залученості працівників до довгострокової діяльності підприємства. Передбачається створення карт розвитку працівників із поетапними рівнями підвищення, відповідно до виконаних завдань, стажу та проходження внутрішніх атестацій. Створення кадрового резерву серед поточних працівників гарантує стабільність при зміні адміністративного складу, а також підвищує рівень довіри до організаційної структури.

Доцільно інтегрувати механізми зворотного зв'язку працівників через регулярні анонімні анкетування щодо умов праці, ефективності керівництва, зручності графіка, мотиваційної політики. Отримані дані використовуються для формування управлінських рішень, перегляду стандартів і регламентів. Такий підхід забезпечує гнучкість і адаптивність системи управління персоналом відповідно до внутрішніх потреб підприємства.

Таким чином, напрями удосконалення кадрової політики охоплюють систематизацію та цифровізацію процедур підбору й адаптації, стандартизацію навчання, розширення можливостей мотивації та розвитку, а також підвищення прозорості та гнучкості управлінських процесів. Це створює передумови для формування ефективної, стабільної та стійкої до зовнішніх змін кадрової системи ресторану аргентинської кухні. Необхідно враховувати, що в умовах воєнного стану ці заходи потребують додаткової гнучкості, оскільки працівники можуть стикатися з мобілізаційними викликами, змінами графіків, обмеженнями транспортного сполучення, а також психологічним навантаженням. Тому оптимізація кадрової політики має включати адаптаційні заходи, спрямовані на підтримку персоналу під час війни.

Наступним напрямом удосконалення кадрової політики ресторану аргентинської кухні визначається впровадження формалізованих інструкцій і регламентів з адаптації, щоденної діяльності, професійної поведінки та комунікаційних стандартів. Створення внутрішнього кодексу корпоративної етики дозволяє уніфікувати підходи до взаємодії в колективі, комунікації з клієнтами, вирішення конфліктних ситуацій та підвищує рівень відповідальності персоналу за дотримання норм професійної поведінки. Кожен новий працівник ознайомлюється з даним документом при працевлаштуванні, підписує декларацію про прийняття норм внутрішнього регламенту, а надалі — проходить періодичне тестування на знання корпоративних стандартів.

Підвищення ефективності функціонування системи кадрового обліку передбачає створення централізованої бази даних працівників із зазначенням особистих даних, графіків роботи, стажу, професійних навичок, історії атестацій, результатів оцінювання, участі у навчаннях. Така база забезпечує швидкий доступ

до необхідної інформації, дозволяє гнучко формувати графіки, спрощує процедури підготовки звітності, а також сприяє прозорості процесів підвищення, переміщення або звільнення працівників .

З метою зниження рівня плинності кадрів впроваджується програма мікромотивацій — система дрібних, але регулярних заохочень, що ґрунтується на фіксованих позитивних діях працівника. Приклади таких дій: своєчасний вихід на зміну, перевищення стандартного обсягу виконаних замовлень, відсутність порушень протягом місяця, отримання позитивного відгуку від клієнта, участь у внутрішніх ініціативах. За кожну дію працівник отримує умовні бали, які згодом обмінюються на матеріальні або організаційні бонуси (додатковий вихідний, сертифікат, бонусна виплата, участь у виїзному заході). Такий підхід сприяє підвищенню залученості без значного навантаження на фонд оплати праці, що особливо в умовах воєнного стану, коли підприємства працюють в умовах непередбачуваності та змін попиту.

Для розвитку внутрішнього кадрового потенціалу доцільно запровадити модульну систему атестації з подальшою побудовою професійних маршрутів. Модулі формуються за окремими функціональними блоками — техніка безпеки, стандарти обслуговування, основи приготування страв, робота з POS-системою, вирішення конфліктів, взаємодія в команді. Після проходження кожного модуля працівник отримує відповідний сертифікат, а після повного циклу — підвищення посадового статусу або грошовий бонус. Впровадження модульного навчання дозволяє поступово покривати освітні потреби персоналу без відриву від виробничого процесу.

Організація корпоративного середовища базується на принципі відкритої внутрішньої комунікації. У межах цього напрямку реалізується впровадження внутрішніх комунікаційних платформ (наприклад, мобільні додатки для персоналу), де розміщується актуальна інформація про зміни графіків, внутрішні новини, плани заходів, результати оцінювання, оголошення, навчальні матеріали. Такий канал комунікації забезпечує оперативне інформування, сприяє інтеграції працівників у загальний інформаційний простір підприємства та підвищує рівень відповідальності за якість роботи.

Впровадження індикаторної системи оцінювання кадрової політики дозволяє проводити періодичну діагностику ефективності впроваджених рішень. Індикатори включають: рівень плинності кадрів, кількість внутрішніх підвищень, участь у навчаннях, кількість дисциплінарних порушень, середню тривалість адаптації, середній рівень задоволеності працівників, зафіксований через анонімні опитування. Також застосовуються розрахунки індексу продуктивності праці, порівняння витрат на персонал з динамікою доходу. Індикаторна модель дозволяє приймати рішення на основі фактів, а не припущень .

Формування стратегічної кадрової концепції передбачає розробку довгострокової програми розвитку персоналу ресторану. До структури програми включаються такі елементи: система адаптації, система безперервного навчання, механізм ротації кадрів, програма мотивації, система внутрішнього просування, програма внутрішніх комунікацій, карта професійних маршрутів, механізм управління результативністю, політика оцінювання, система зворотного зв'язку. Реалізація програми базується на періодичному аудиті, аналітичних даних, планових нарадах керівного складу. В умовах воєнного стану довгострокові кадрові програми потребують особливої адаптації, що включає розробку кризових планів, підтримку мобілізованих співробітників, залучення тимчасових кадрів і гнучке управління змінами.

Усі зазначені напрями вдосконалення кадрової політики можуть реалізовуватись поетапно, з урахуванням ресурсної спроможності підприємства. Розробка плану-графіка впровадження, розподіл відповідальності між адміністративними підрозділами, моніторинг дотримання строків, оцінка ефективності після впровадження кожного кроку — забезпечують цілісність, керованість і адаптивність процесу оптимізації кадрової системи ресторану аргентинської кухні.

3.2 Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом

Удосконалення системи управління персоналом ресторану аргентинської кухні здійснюється на основі детального аналізу внутрішніх процесів, результатів оцінювання кадрової діяльності, а також з урахуванням сучасних тенденцій в

індустрії гостинності. Основна мета запланованих заходів полягає у формуванні стабільного кадрового середовища, зменшенні плинності працівників, підвищенні продуктивності, якості обслуговування та загальної ефективності роботи підприємства.

Розробка комплексної програми з оптимізації графіків роботи персоналу дозволяє забезпечити рівномірне навантаження протягом зміни, мінімізувати понаднормові години та уникнути надмірної втоми працівників. Для цього застосовується електронна система планування, яка враховує сезонні коливання відвідуваності, дні пікового навантаження, результати попередніх періодів. Алгоритм розрахунку змінних графіків інтегрується з обліком відпрацьованих годин, бажаних днів виходу та рівнем компетентності працівників, що дозволяє формувати збалансований розклад змін.

Запровадження внутрішньої системи рейтингового оцінювання працівників за показниками пунктуальності, якості виконання функціональних обов'язків, рівня взаємодії з колегами та участі у додаткових активностях дає змогу формувати об'єктивну картину персонального внеску в загальний результат. Рейтинги оновлюються автоматизовано на основі даних, зафіксованих системами обліку та адміністративними звітами. Визначення щомісячних лідерів сприяє підвищенню рівня внутрішньої конкуренції та професійного зростання.

Визначення фіксованих KPI для кожної посади з подальшим аналізом їх досягнення забезпечує прозору систему оцінювання результатів праці. Для обслуговуючого персоналу встановлюються показники, пов'язані з кількістю обслугованих столів, середнім чеком, часом реагування на замовлення, кількістю позитивних згадок у відгуках клієнтів. Для виробничого персоналу — дотримання технологічних карт, точність виконання рецептури, кількість зауважень щодо якості страв, рівень економії сировини.

Застосування адаптивної системи навчання дозволяє забезпечити постійне оновлення професійних знань та вмінь відповідно до вимог ресторанного процесу. Навчальний процес структуровано за рівнями складності, тематиками та типами компетентностей. Формат реалізації включає самостійне проходження курсів у цифровому середовищі, участь у внутрішніх майстер-класах, модульне

тестування, а також інструктажі безпосередньо на робочому місці. Кожен навчальний блок завершується сертифікацією з фіксацією результату в персональній електронній картці працівника.

Формування професійних карт розвитку для кожної категорії працівників дозволяє реалізувати індивідуальні траєкторії кар'єрного зростання. Кожна картка включає перелік необхідних компетентностей, цілей, очікуваних результатів, рекомендованих навчальних курсів та строків реалізації. Система професійного розвитку поєднується з механізмом внутрішнього резервування кадрів для управлінських позицій. Це сприяє підвищенню лояльності, зменшенню потреби у зовнішньому доборі керівного персоналу та підтримці управлінських функцій.

Розробка єдиної системи внутрішніх комунікацій у вигляді цифрової платформи або мобільного додатку дозволяє здійснювати оповіщення про зміни в розкладі, запуск нових акцій, проведення заходів, результати рейтингів, навчальні нагадування. Додатково реалізується функція зворотного зв'язку, через яку працівники можуть надсилати пропозиції, звітувати про нестандартні ситуації, отримувати відповіді від адміністрації. Така платформа забезпечує постійний інформаційний обмін без необхідності очного спілкування, що особливо доцільно в умовах інтенсивного обігу зміни.

Оптимізація матеріальної мотивації відбувається через впровадження багаторівневої бонусної сітки, яка враховує не тільки кількісні показники роботи, але й участь у корпоративних заходах, професійне навчання, дотримання внутрішніх стандартів, позитивний зворотний зв'язок від колег і клієнтів. Бонуси присвоюються у вигляді балів, які накопичуються на внутрішньому рахунку працівника та можуть обмінюватися на визначені переваги: додатковий вихідний, оплачуване навчання, подарункові сертифікати, участь у позапланових заходах ресторану.

У межах підтримання позитивного мікроклімату в колективі реалізується система командних ініціатив — працівники об'єднуються в мікрогрупи для участі в проєктах щодо покращення процесів, презентації нових ідей, тестування нових страв. Система та враховується при формуванні преміального фонду. Публічна

презентація досягнень команди відбувається під час підсумкових внутрішніх зборів.

До системи контролю за виконанням кадрової стратегії додається модуль періодичного аудиту, який включає щоквартальне звітування адміністрації про динаміку змін у кадровому складі, відгуки працівників, дотримання графіка навчань, ефективність нововведень. Дані звіти формуються на основі аналітики з цифрових платформ, результатів внутрішніх опитувань, показників рентабельності та збереження кадрового резерву.

Таким чином, реалізація комплексу заходів забезпечує системне оновлення кадрової моделі ресторану аргентинської кухні, сприяє підвищенню рівня організації праці, покращенню комунікацій, зміцненню дисципліни, підвищенню продуктивності працівників, адаптивності до навантаження, а також формуванню умов для сталого розвитку підприємства.

Подальші заходи щодо покращення ефективності управління персоналом включають розробку і впровадження системи щомісячного моніторингу задоволеності працівників умовами праці, організацією процесів, мотиваційною системою та якістю внутрішніх комунікацій. Анкетування здійснюється у цифровій формі, зберігається анонімність відповідей, а результати обробляються автоматизовано. За підсумками аналізу формується перелік першочергових коригувальних дій. Статистичні показники зберігаються у динаміці, що дозволяє оцінювати тенденції настроїв у колективі.

Наступним напрямом визначається створення та щорічне оновлення посадових інструкцій для кожної категорії працівників із чітким розподілом функціональних обов'язків, очікуваних результатів роботи, зон відповідальності, а також алгоритмів дій у типових та нестандартних ситуаціях. Посадові інструкції оформлюються в електронному вигляді та розміщуються на внутрішній цифровій платформі управління персоналом (наприклад, Google Workspace for Business, Bitrix24 або інший обраний HR-сервіс), яка використовується підприємством для організації внутрішньої комунікації, розподілу завдань, обліку робочого часу та навчання персоналу. На платформі працівники мають персональні облікові записи, через які вони можуть ознайомлюватися з актуальними документами, проходити

тестування на знання інструкцій, а також залишати запитання чи коментарі щодо змін у роботі. Крім електронної форми, посадові інструкції дублюються у роздрукованому вигляді на інформаційних стендах у службових приміщеннях (наприклад, у кімнатах персоналу, на кухні та в адміністративних офісах) для швидкого доступу під час роботи.

Інтеграція концепції наставництва в систему кадрового супроводу нового працівника на всіх етапах адаптації дозволяє зменшити період входження до команди, забезпечити оперативне засвоєння стандартів, мінімізувати виробничі помилки та сприяти швидкому включенню в корпоративне середовище. Наставник — працівник з досвідом не менше одного року — отримує спеціальний інструктаж і виконує функцію консультанта, координатора, спостерігача, а також формує звіт про результати проходження адаптаційного періоду.

Для підвищення ефективності комунікації між структурними підрозділами впроваджуються щоденні короткі операційні наради тривалістю 30 хвилин, які проходять за півгодини до початку основної зміни. На нарадах беруть участь представники ключових груп персоналу: кухарі, офіціанти, прибиральники, а також керівники відповідних підрозділів. Під час зустрічей обговорюються технічні завдання (наприклад, підготовка та оновлення меню, зміни в технології приготування страв, організаційні моменти щодо обладнання), оперативні зміни в меню (додавання або вилучення позицій, спеціальні пропозиції, заміни продуктів), особливості бронювань (інформація про великі або нестандартні замовлення, зміни у розсадці клієнтів), зворотний зв'язок від клієнтів (аналіз скарг і побажань для покращення сервісу) та перелік індивідуальних завдань для співробітників (наприклад, підготовка окремих ділянок кухні, організація робочих зон, контроль чистоти). Щоденні наради забезпечують синхронізацію роботи всіх підрозділів, підвищують швидкість реагування на зміни і сприяють усуненню помилок або дублюванню зусиль. Протоколи нарад фіксуються в електронному журналі, який є доступним для всіх працівників, що дозволяє зберігати цілісність інформації, підвищує прозорість роботи та сприяє кращому контролю виконання поставлених завдань.

З метою мінімізації плинності кадрів розробляється програма «Закріплення персоналу», яка містить перелік заходів із підтримки лояльності та утримання співробітників із позитивною історією роботи. Програма передбачає: надбавки за стаж, участь у внутрішньому наставництві, право першочергового вибору змін, індивідуальну систему преміювання, участь у внутрішніх групах стратегічного розвитку, виділення персональних ресурсів для реалізації ідей. Працівники, що виконують вимоги програми протягом тривалого періоду, отримують внутрішній статус «ядра команди» зі спеціальним графіком розвитку.

Формування механізму «інтелектуального резюме» для кожного працівника дозволяє відстежувати не лише базову інформацію про стаж, проходження курсів, кількість змін, але й включає якісні показники, які адаптуються відповідно до специфіки посади. Для працівників, що безпосередньо взаємодіють з клієнтами (офіціанти, продавці), оцінювання здійснюється на основі зворотного зв'язку від клієнтів. Для фахівців, які не мають прямого контакту з клієнтами (бухгалтери, комірники, технічний персонал), якісні показники базуються на внутрішній оцінці керівництва, колег, а також результатах виконання професійних завдань, рівні дотримання стандартів та участі у внутрішніх проєктах. Такий профіль використовується для ухвалення рішень щодо підвищення, делегування нових функцій, включення до стратегічних ініціатив і формування кадрового резерву.

У межах системи довгострокового стратегічного розвитку персоналу створюється програма «Професійне зростання на горизонті року», яка поділяється на квартальні етапи з чітко фіксованими цілями: проходження модулів навчання, демонстрація результатів роботи, залучення до позаштатних функцій, участь у загальних заходах, внесення раціоналізаторських пропозицій. По завершенні кожного кварталу проводиться оцінювання та коригування плану. Працівники, які успішно проходять усі етапи, отримують доступ до адміністративних функцій або додаткових матеріальних і нематеріальних заохочень.

На рівні взаємодії з зовнішнім середовищем упроваджується співпраця з професійними навчальними закладами, зокрема кулінарними коледжами, профільними університетами, академіями гостинності. Спільно створюються

програми стажування, практика, конкурси студентських ідей щодо організації обслуговування, інновацій у сфері ресторанного сервісу. Ресторан отримує можливість формувати базу майбутніх кадрів, тестувати нові підходи, оновлювати концепції навчання, а також позиціонуватися як партнер професійного зростання.

Застосування моделі персоналізованого управління дозволяє переходити від стандартного підходу до індивідуального налаштування кадрових рішень. Кожна управлінська дія — ротація, підвищення, переведення, змінення графіка — узгоджується з особливостями професійного профілю, поведінкових характеристик, очікувань працівника. Модель передбачає аналіз не лише продуктивності, а й особистої динаміки, гнучкості, здатності до навчання, рівня залученості у життя закладу.

Усі зазначені заходи інтегруються в єдиний план реалізації кадрової стратегії ресторану з покроковим календарним графіком, розподілом відповідальних осіб, системою контролю виконання, формалізованими критеріями ефективності. Застосування комплексного підходу до управління персоналом дозволяє створити стабільне середовище, що підтримує операційну ефективність, сприяє розвитку внутрішнього потенціалу, формує стійкість до зовнішніх змін і забезпечує поступове досягнення стратегічних цілей ресторанного підприємства.

3.3 Впровадження системи оцінки результативності праці персоналу

Формування системи оцінки результативності праці персоналу ресторану аргентинської кухні базується на принципах об'єктивності, регулярності, прозорості, інтегрованості в загальну модель управління та поєднання кількісних і якісних індикаторів. Реалізація цього процесу передбачає побудову структурованої моделі оцінювання з урахуванням специфіки посад, виробничо-обслуговувального навантаження, графіка роботи та очікуваних результатів.

Система оцінки функціонує на основі внутрішнього регламенту, який визначає процедуру фіксації, аналізу та обробки даних щодо трудової діяльності кожного співробітника. До переліку обов'язкових параметрів входять: кількість відпрацьованих змін, дотримання графіка, відсутність спізень, своєчасне

виконання завдань, виконання стандартів обслуговування, участь у внутрішніх навчаннях, результати тестувань, якість взаємодії з колективом, кількість скарг або зауважень, позитивні відгуки клієнтів, обсяг реалізованих позицій меню (для офіціантів і барменів), кількість виконаних страв або елементів процесу (для кухарів).

Результати обчислення індексу зберігаються у цифровій системі обліку персоналу, формуються у вигляді звітів за тиждень, місяць і квартал. Кожен співробітник має персональний графік динаміки свого ІРП, що дозволяє аналізувати власну результативність у порівнянні з попередніми періодами та середнім по команді.

Оцінювання праці здійснюється за змішаною моделлю — адміністративною та самостійною. Адміністративна частина передбачає участь змінного керівника, який щозмінно вносить дані про якість виконання завдань, поведінку під час пікового навантаження, відповідність інструкціям, комунікаційну поведінку. Самооцінювання реалізується у форматі щомісячної анкети, де працівник відповідає на запитання щодо власного внеску, складності роботи, рівня взаємодії, задоволення умовами. Обидві частини підсумовуються у загальному індикаторі.

У рамках впровадження оцінки вводиться практика так званого «360-градусного аналізу», за якої думку про результативність працівника висловлюють: безпосередній керівник, колеги по зміні, адміністратор та клієнти (через форми швидкого зворотного зв'язку). Інформація агрегується в загальний профіль, який доступний лише керівництву, використовується під час формування рішень щодо просування, преміювання, включення до внутрішніх програм розвитку.

Встановлення періодичності оцінки здійснюється з урахуванням операційного циклу ресторану. Для змінного персоналу — щотижнева базова оцінка, щомісячне оновлення індексу, щоквартальна аналітична довідка для стратегічних рішень. Для керівного складу — щомісячна та щоквартальна аналітика з деталізацією за напрямками.

У процесі реалізації системи оцінки впроваджується автоматичне формування рекомендацій щодо подальших дій: підвищення, перерозподіл функціоналу, необхідність навчання, включення до кадрового резерву, участь у спеціальних ініціативах. Це дозволяє не лише аналізувати результат, а й проектувати дії на майбутнє.

Формування зведених рейтингів команди за підсумками кварталу використовується для визначення лідерів у категоріях: стабільність, продуктивність, командна взаємодія, професійне зростання. Переможці рейтингу отримують додаткові винагороди, знижки на харчування, доступ до корпоративних ресурсів, індивідуальні бонуси.

У системі оцінювання інтегрується механізм «м'якої корекції» — формування індивідуальних планів покращення результатів для працівників із низьким ІРП. План передбачає деталізовані рекомендації, контрольні точки прогресу, залучення наставника або керівника до супроводу, перевірку результатів через два тижні. Така стратегія дозволяє уникати негайного дисциплінарного реагування та замінювати його цільовою корекцією.

Система результативності пов'язується з усіма складовими кадрової політики: добором, адаптацією, навчанням, ротацією, мотивацією. Індекс результативності використовується під час розрахунку премій, аналізу рентабельності працівника, визначення оптимального навантаження та планування наступних змін.

Усі елементи оцінювання вбудовуються у цифрову HR-платформу, до якої мають доступ адміністратори та керівники змін. Це забезпечує централізований контроль, відсутність дублювання інформації, швидкий аналіз і підготовку звітів без додаткового навантаження.

Таким чином, система оцінки результативності праці персоналу ресторану аргентинської кухні функціонує як структурний компонент кадрової політики, забезпечує прозорість прийняття управлінських рішень, сприяє формуванню ефективної моделі взаємодії в команді та підтримує високий рівень операційної стабільності.

3.4 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Реалізація запропонованих заходів з удосконалення кадрової політики ресторану аргентинської кухні передбачає поетапне фінансування організаційних, технологічних, навчальних та стимулювальних рішень, що мають безпосередній вплив на ефективність використання трудових ресурсів та оптимізацію витрат, пов'язаних із обслуговуванням персоналу[21].

Початковий етап упровадження включає витрати на придбання програмного забезпечення для електронного табелювання та управління персоналом, зокрема системи класу HRM (Human Resource Management) або ERP (Enterprise Resource Planning) з відповідними модулями. Для прикладу, може використовуватися платформа "BAS Управління персоналом", "Worksection", "Bitrix24 HR" або інші рішення, які забезпечують ведення електронного табелю, створення внутрішньої HR-бази даних, модулі оцінювання результативності, генерації рейтингів і формування особових цифрових карт працівників. Вартість ліцензії для базового функціоналу цих платформ на ринку України зазвичай становить орієнтовно 5000–7000 грн на місяць при кількості користувачів до 50 осіб. Підключення додаткових модулів, таких як навчання, оцінювання ефективності та внутрішні комунікації, збільшує вартість обслуговування приблизно на 15–20 % щомісяця.

Разові витрати на розробку адаптованих внутрішніх інструкцій, посадових карт, шаблонів оцінки, адаптаційних маршрутів, графіків професійного зростання складають орієнтовно 20 000–25 000 грн у разі залучення стороннього HR-консультанта або створення відповідного відділу. В умовах використання внутрішніх ресурсів — ці витрати зменшуються на 40–50 % за рахунок перерозподілу навантаження між адміністративним персоналом.

Створення навчального контенту для модульного курсу з технік обслуговування, приготування страв, техніки безпеки, роботи з касовим і барним обладнанням передбачає залучення внутрішніх спеціалістів та обмеженого технічного ресурсу. Загальний обсяг витрат на формування контенту у вигляді відеоуроків, презентацій, текстових інструкцій, розміщення на онлайн-платформі

не перевищує 10 000–12 000 грн одноразово, з подальшим щорічним оновленням не більше ніж на 15–20 % від первинної вартості.

Щомісячне преміювання працівників на основі рейтингу, ІРП та мотиваційних програм планується у межах преміального фонду, закладеного в бюджет оплати праці. За умови виділення 10 % від загального фонду заробітної плати на стимулювальні виплати економічна доцільність підтверджується підвищенням продуктивності праці, скороченням витрат на добір та навчання нових працівників, зниженням плинності персоналу. Наприклад, за скорочення середньомісячної плинності на 5 % щокварталу, економія на доборі, навчанні та адаптації нового працівника становить приблизно 6 000–8 000 грн на одну особу.

Додатково запроваджується система внутрішнього резервування кадрів, що дозволяє зменшити потребу у зовнішньому пошуку керівних позицій. У середньому, витрати на зовнішній підбір однієї управлінської посади у галузі громадського харчування становлять 12 000–15 000 грн. Формування внутрішнього резерву із супровідним навчанням знижує ці витрати мінімум на 60 % і скорочує період адаптації на 25–30 %.

Упровадження гнучкої системи графіків та прогнозування навантаження дозволяє оптимізувати змінність та уникнути понаднормових витрат. За статистичними даними, кожна година понаднормової роботи коштує закладу на 20–30 % дорожче, ніж регулярна зміна. Зменшення понаднормових на 10 % дозволяє заощадити до 8 000–10 000 грн щомісяця для підприємства з середнім обсягом змін 25–30 працівників на тиждень[22].

Сумарний економічний ефект також відображається в підвищенні швидкості обслуговування, середнього чека, зниженні витрат на навчання, ефективнішому використанні персоналу в пікові години, зменшенні кількості скарг і помилок. За орієнтовними розрахунками, підвищення продуктивності праці на 15 % веде до приросту виручки на 8–10 % при незмінному ресурсному навантаженні, що у грошовому еквіваленті може становити 50 000–60 000 грн на місяць для ресторану з середньою пропускнуою здатністю 80–100 гостей за добу.

Таблиця 3.1. Орієнтовні витрати на впровадження програмного забезпечення HRM/ERP.

ВИТРАТИ	ВАРТІСТЬ
Ліцензія базового функціоналу	5000-7000
Додаткові модулі (навчання, оцінювання, комунікації)	+750-1400
Загальна орієнтовна вартість	5750-8400

Розрахунок співвідношення витрат на реалізацію програми та очікуваного приросту доходу, за умови повного впровадження заходів протягом шести місяців, свідчить про окупність системи в межах 4–5 місяців. Подальший економічний ефект від впровадження стабільної кадрової моделі, яка включає цифровізацію, навчання, оцінку та мотивацію, накопичується та стає сталим джерелом підвищення операційної ефективності ресторану[23].

Таким чином, обґрунтування передбачених заходів демонструє їх доцільність із фінансової точки зору, підтверджується відповідністю витрат до очікуваних результатів, спрямовується на зниження непродуктивних витрат і підтримку сталого розвитку підприємства за рахунок внутрішніх ресурсів та оптимізованого управління персоналом.

3.5 Очікувані результати від впровадження запропонованих змін

Впровадження розроблених заходів із удосконалення кадрової політики ресторану аргентинської кухні забезпечує комплексне покращення внутрішньоорганізаційної структури управління персоналом, підвищення продуктивності працівників, зниження витрат на добір та навчання, формування системи контролю якості трудової діяльності, а також забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах змінного ринкового середовища.

Застосування цифрової HR-системи дає змогу централізувати та автоматизувати облік персоналу, формування графіків змін, контроль пунктуальності, ведення персональних карток, збереження результатів оцінювання й адаптації. Результатом упровадження такої системи є скорочення часу на адміністративну обробку документів, зменшення кількості помилок при

складанні розкладу, спрощення процесів планування та аналізу кадрової інформації.

Оптимізація процесу добору персоналу та впровадження структурованого алгоритму оцінювання кандидатів забезпечує підвищення якісного рівня нових працівників, скорочення періоду адаптації, зниження ймовірності звільнень протягом перших місяців роботи. Поява адаптаційних маршрутів і карт інструктажу дозволяє зменшити навантаження на колектив, забезпечити плавне включення нового працівника в робоче середовище, уникнути дублювання функцій та нерозуміння обов'язків.

Запровадження постійного модульного навчання для всіх категорій персоналу дозволяє створити систему безперервного професійного розвитку. У результаті підвищується рівень володіння стандартами сервісу, збільшується швидкість обслуговування, покращується якість приготування страв, зменшується кількість помилок у роботі, забезпечується відповідність рівня обслуговування заявленому формату закладу. Формування навчального середовища сприяє зміцненню командної взаємодії, виявленню внутрішнього потенціалу, мотивації до зростання та самостійного вдосконалення.

Упровадження системи оцінювання результативності праці персоналу забезпечує постійну аналітичну підтримку кадрових рішень, формує об'єктивні критерії для нарахування премій, визначення рівня навантаження, участі в навчаннях, підвищення[24]. Це дозволяє зменшити суб'єктивізм при оцінюванні, забезпечити прозорість внутрішніх процесів, узгодити дії адміністрації та працівників, а також формувати довгострокові плани розвитку окремих працівників або команд.

Інтеграція рейтингової моделі та бонусної системи стимулювання формує передумови для створення середовища внутрішньої змагальності, підвищує мотивацію до досягнень, активізує професійну поведінку, зменшує конфліктність і сприяє підвищенню рівня самоконтролю. У середньостроковій перспективі така система знижує рівень плинності, формує ядро стабільного колективу, мінімізує потребу у частому залученні тимчасового персоналу[25].

Реалізація плану розвитку кадрового резерву дозволяє своєчасно виявляти потенційних керівників, знижує витрати на зовнішній пошук управлінського персоналу, скорочує період адаптації до нових посад, забезпечує спадковість управлінських рішень і гнучкість у відповідь на внутрішні зміни.

Оптимізація матеріального та нематеріального стимулювання дає змогу пов'язати рівень винагороди з досягненням конкретних результатів, участю у проєктах, дотриманням стандартів. Це сприяє підвищенню середнього коефіцієнта залученості працівників, зростанню командної ефективності, підвищенню рівня дисципліни, зниженню конфліктності.

Підвищення ефективності взаємодії між структурними підрозділами, автоматизація обміну інформацією, впровадження оперативних комунікаційних каналів скорочує кількість непорозумінь у зміні, забезпечує єдність операційної інформації, пришвидшує прийняття поточних рішень. Це позитивно впливає на динаміку виконання замовлень, точність приготування та подачі, зменшує кількість скарг, покращує загальну атмосферу у колективі.

Загальні очікувані результати від упровадження змін охоплюють:

скорочення середнього періоду адаптації нових працівників на 30–40 %;

зменшення рівня плинності персоналу не менш як на 25 % протягом шести місяців;

зростання середнього показника задоволеності умовами праці за результатами опитування на 15–20 %;

підвищення рівня виконання стандартів обслуговування за результатами інспекцій та перевірок на 20–25 %;

зменшення кількості внутрішніх конфліктів та скарг на дії працівників[26];

скорочення витрат на зовнішній добір персоналу на 40–50 % за рахунок формування внутрішнього кадрового резерву;

зростання рівня середньої результативності праці персоналу, зафіксованої через ІРП, щонайменше на 15–18 % за квартал;

збільшення частки працівників, які проходять повний цикл модульного навчання, до 70 % від загального складу.

Усі зазначені результати фіксуються у відповідних звітах, автоматично аналізуються електронною системою, передаються адміністрації для прийняття подальших управлінських рішень. Досягнення очікуваних результатів підтверджується операційною стабільністю, послідовністю в роботі персоналу, зростанням задоволеності клієнтів, зменшенням внутрішніх витрат, підвищенням ефективності кадрової політики ресторану аргентинської кухні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У межах дослідження організаційно-економічної моделі функціонування ресторану аргентинської кухні ФОП Піонова Вікторія Ігорівна, м. Харків, ресторани "Аргентина гриль" проаналізовано чинну кадрову політику, її сильні та слабкі сторони, визначено ступінь відповідності кадрової системи сучасним вимогам ресторанного бізнесу. Поставлені у вступі завдання виконано в повному обсязі.

Визначено, що кадрова політика підприємства не забезпечує необхідного рівня ефективності управління персоналом через фрагментарність процедур, відсутність уніфікованих регламентів, нерегулярність навчання та нестачу довгострокового кадрового планування. Досліджено вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на систему управління персоналом, зокрема технологічних, економічних та організаційних параметрів.

Розкрито сутнісні характеристики кадрової політики як управлінської категорії у сфері ресторанного господарства. Систематизовано функції, принципи, інструменти та механізми реалізації політики управління персоналом з урахуванням специфіки тематичних ресторанів. Встановлено, що персонал у закладах аргентинської кухні повинен не лише відповідати стандартам сервісу, а й підтримувати національно-культурну концепцію закладу.

У процесі аналізу кадрової системи конкретного підприємства ФОП Піонова Вікторія Ігорівна досліджено організаційну структуру, кадровий склад, підходи до добору, адаптації, навчання, мотивації та оцінювання працівників. Виявлено недоліки, що обмежують ефективність кадрової роботи, серед яких: недостатній рівень цифровізації процесів, відсутність адаптаційних карт, недоопрацьована система преміювання, несформованість кадрового резерву.

Запропоновано низку заходів щодо удосконалення кадрової політики: впровадження HRM-системи, розробка внутрішніх регламентів, створення модульного навчального середовища, запровадження рейтингової моделі оцінювання праці, формування кадрового резерву, уніфікація процедур

адаптації. Надано економічне обґрунтування ефективності запропонованих змін, що передбачає зниження витрат, скорочення термінів адаптації, підвищення продуктивності праці та рівня задоволеності працівників.

Сформовано інтегровану кадрову стратегію, що поєднує функції планування, добору, адаптації, розвитку, стимулювання та контролю. У результаті створено передумови для підвищення ефективності функціонування кадрового потенціалу підприємства та забезпечення його відповідності операційним і стратегічним завданням.

Доцільно зосередити наступні дослідження на розробці індикаторів ефективності для різних типів посад у ресторанному господарстві, аналізі впливу цифрових HR-рішень на плинність кадрів, вивченні моделей внутрішньої комунікації у мультикультурних колективах, а також на побудові системи моніторингу професійного зростання працівників у закладах, що поєднують гастрономічну автентичність із сучасними стандартами обслуговування.

У межах дослідження визначено низку напрямів, які потребують подальшого теоретико-практичного опрацювання з урахуванням сучасних трансформацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу, змін у структурі ринку праці, розвитку цифрових технологій та зростання ролі інтелектуального капіталу в управлінні підприємствами сфери послуг.

До перспектив дослідження входить розширення методологічної бази з оцінювання ефективності кадрових процесів на підприємствах ресторанного типу. Доцільним є поглиблення математичного моделювання, застосування багатofакторного аналізу впливу кадрових рішень на фінансово-економічні результати діяльності закладів, розробка алгоритмів адаптивного прогнозування зміни кадрового складу з урахуванням сезонності, навантаження, поведінкових моделей і динаміки продуктивності.

Іншим напрямом подальшого дослідження є побудова динамічної моделі формування кадрового резерву із застосуванням інструментів цифрового профілю працівника, що містить історію змін, результати навчання, рівень

виконання KPI, здатність до командної взаємодії та готовність до нових функцій. Такий підхід дозволяє забезпечити цільову підготовку персоналу до переходу на вищі посади без залучення зовнішніх ресурсів, що сприяє скороченню витрат і зниженню організаційних ризиків.

Поглиблене дослідження можливе у напрямку розробки й впровадження системи багаторівневої нематеріальної мотивації з урахуванням поведінкової економіки, соціальної психології та принципів гейміфікації. Створення повноцінної моделі нематеріального стимулювання в умовах ресторанного бізнесу передбачає вивчення впливу колективних цінностей, ефекту визнання, особистісної залученості та комунікаційної відкритості на стабільність та результативність персоналу.

Подальше вивчення доцільно здійснювати також у контексті оцінки ефективності автоматизованих систем управління персоналом. Залишається актуальним питання впливу цифрової трансформації на скорочення адміністративних витрат, підвищення точності розрахунків, мінімізацію людського чинника при прийнятті рішень щодо працівників. Вивчення досвіду впровадження хмарних HR-платформ, мобільних додатків для працівників, систем інтеграції обліку змін та оплати праці дозволяє сформулювати новий підхід до управління людським ресурсом у ресторанному бізнесі.

Окремий сегмент дослідження становить аналіз ефективності міжпоколіннєвої взаємодії в колективі ресторану. Зростаюча участь представників поколінь Z і Alpha у трудовій сфері, змінені очікування, способи сприйняття мотивації, підходи до комунікації створюють нові виклики в контексті формування кадрової політики. Подальше дослідження потребує систематизації нових моделей управління, здатних забезпечити баланс інтересів працівників різних вікових груп без втрати продуктивності та організаційної стабільності.

До перспектив входить і вивчення впливу внутрішнього бренду роботодавця на показники стабільності, лояльності, залученості та ефективності персоналу. Упровадження стратегій формування іміджу

роботодавця в умовах високої конкуренції на ринку праці ресторанного сектора дозволяє закладу не лише утримувати працівників, а й залучати найбільш підготовлених кандидатів без додаткових витрат на зовнішній рекрутинг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Balanovska, T. I. (2017). *Menedzhment personalu v APK Ukrainy*. Kyiv.
2. Poiedintseva, V. V. (2014). *Upravlinnia personalom na malykh ta serednikh pidpriemstvakh*. Kharkiv.
3. Ochkurenko, D. A. (2019). Improvement of the personnel management system at the printing enterprise. Kyiv. Available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28293/1/Ochkurenko_bakalavr.pdf (Accessed: 03.05.2021)
4. Chen, W.-J., Cheng, H.-Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468–476. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.005>
5. Falchenko, O. O., Yurieva, I. A., Mardus, N. Yu. (2018). Methods of personnel management in establishments of hotel-restaurant economy. *Naukovyi visnyk MNU imeni V. O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky*, 2(11), 56–62.
6. Harun, O. A. (2017). The motivational component of increasing the competitiveness of the labor potential of enterprises. *Black Sea Economic Studies*, 15, 126–130.
7. Kylyn, O. V., Tymchyshyn, O. V. (2018). Formation of personnel of the enterprise of the hotel business: domestic and foreign experience. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 2, 20–24.
8. Lopatiuk, R. I. (2020). Application of economic and mathematical models for the restaurant enterprise management. *Colloquium-journal*, 31(83), 7–11.

9. Marchenko, O. A., Samokish, A. O., Strebkova, K. M. (2018). Features of personnel management in the sphere of tourism and hotel and restaurant industry. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 17, 169–173.
10. Ohiienko, N., Ohiienko, A., Melnyk, A. (2018). Management of personnel of enterprises of hotel-restaurant business. *Naukovyi visnyk MNU imeni V. O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky*, 2(11), 56–62.
11. Paliychuk, E. S., Pavlyk, I. V. (2020). Theoretical approaches to the formation of organizational and economic mechanisms for increasing the efficiency of the functioning of enterprises in the food sector. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. "Economy" series*, 1(55), 108–111.
12. Sean, V. (2010). Human resource management, ethical context, and personnel consequences: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 63(8), 908–910. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.02.029>
13. Selyutin, S. V. (2018). Assessment of strategic development of restaurant establishments. *Business Inform*, 10, 421–428.
14. Tranchenko, L. V., Shkolniy, O. O., Lopatyuk, R. I., Biletska, N. V. (2018). Peculiarities of managing enterprises in the service sector. *Entrepreneurship and trade*, 23, 137–143.
15. Udalov, A. (2016). Stymuliuvannia personalu. *Personal-Miks*, 1, 12–15.
16. Chobitok, V. I., Voloshchenko, A. V. (2015). Formation of personnel management in industrial enterprises: theoretical aspects. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti*, 50, 313–318.
17. Bielik, V. D. (2014). Funktsionalnyi pidkhid do formuvannia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva. *Visnyk Lvivskoi komertsiinoi akademii*, 45, 54–57.

18. Kozhuhivska, R. B., Parubok, N. V. (2018). Improvement of the organizational structure of the management of hospitality enterprises. *Economy and society*, 17, 258–264.
19. Kononenko, T. P., Polstyana, N. V. (2019). Improvement of quality management of hotel and restaurant services. In 4th International scientific and practical conference "Scientific achievements of modern society" (Dec 4–6, 2019). Cognum Publishing House, Liverpool, UK.
20. The World Tourism Organization (UNWTO). Official website. Available at: <https://www.unwto.org> (Accessed: 08.05.2021)
21. Abeyá Gilardon, E. O. (2016). Una evaluación crítica de los programas alimentarios en Argentina. *Salud Colectiva*, 12(4), 589–604. <https://doi.org/10.18294/sc.2016.935>
22. Arcidiácono, P., Carrasco, M. (2012). Política alimentaria en la Argentina post crisis 2001/2. Una mirada desde la participación social. In III Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas, Madrid, 27–28 Septiembre. Available at: <http://www.gigapp.org/.../051%20ARCIDIACONO%20Y%20CARRASCO.pdf>
23. Aulicino, C. (2012). Una primera aproximación a las políticas de Educación Nutricional en las provincias argentinas. Documento de Trabajo Nº90. CIPPEC. Available at: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/2412.pdf>
24. Basualdo, M. A. (2018). La soberanía alimentaria en las políticas sociales del periodo 2003–2012 en Argentina: un análisis en tensión [bachelor thesis]. Universidad Nacional de Lujan. Available at: <http://ri.unlu.edu.ar/xmlui/handle/rediunlu/435>

25. Bijker, W. E. (2005). ¿Cómo y por qué es importante la tecnología? *Redes*, 11(21), 19–53. Available at: <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/578>

26. Platforma efektyvnogo biznesu [Efficient Business Platform]. Retrieved from <https://sbc.regulation.gov.ua/statistics/restaurant-map>