

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
(прізвище та ініціали)
«12» лютого 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Лариса ШАРАН
(прізвище та ініціали)
«12» лютого 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: «Удосконалення HR-менеджменту в закладі ресторанного господарства»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗГС-5-2

Боровик Софія Михайлівна
(прізвище, ім'я, по-батькові повністю)

(підпис)

Керівник Бондар Наталія Петрівна

(ім'я і прізвище)

(підпис)

Рецензент Людмила МАМЧЕНКО

(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 незадоволеної допомоги під час виконання цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувачка

(підпис)

Київ – 2024 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

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ГРС

Лариса ШАРАН

«04» грудня 2024 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Боровик Софії Михайлівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення HR-менеджменту в закладі ресторанного господарства»

керівник роботи Бондар Наталія Петрівна, к.т.н., доцент

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» грудня 2024 року № 991-КС







2. Термін подання здобувачем роботи 27 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи удосконалення HR-менеджменту в ресторані «YAKAVA PROSTIR», м. Вишгород

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Сучасний стан та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в м. Вишгород; Розділ 2 Аналіз виробничої діяльності та ефективності менеджменту в закладі ресторанного господарства «YAKAVA PROSTIR»; Розділ 3 Удосконалення HR-менеджменту в закладі ресторанного господарства «YAKAVA PROSTIR»; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів; Додатки

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бондар Н.П. доцент	 04.12.24	 17.12.24
Розділ 2	Бондар Н.П. доцент	 17.12.24	 03.01.25
Розділ 3	Бондар Н.П. доцент	 03.01.25	 21.01.25

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В М. ВИШГОРОД	04.12. 2024 р.- 16.12.2024 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «УАКАВА PROSTIR»	17.12.2024 р.-02.01. 2025 р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «УАКАВА PROSTIR»	03.01.2025 р.- 21.01.2025 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ. ДОДАТКИ	22.01.2025 р.- 25.01.2025 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	27.01.2025 р.	Виконано

Здобувачка


(підпис)

Софія БОРОВІК
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Наталія БОНДАР
(ім'я, прізвище)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Боровик Софії Михайлівни

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

*заочна форма здобуття освіти, спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»,
освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»*

Тема роботи: «Удосконалення HR-менеджменту в закладі ресторанного господарства»

Керівник роботи Бондар Наталія Петрівна, к.т.н., доцент

Дата захисту «___» _____ 20__ р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Під час виконання кваліфікаційної роботи було зроблено аналіз ресторанного господарства в місті Вишгород, а також запропоновано практичні рішення для удосконалення HR-менеджменту в закладі ресторанного господарства «YAKAVA PROSTIR». Було проведено аналіз ресторанного бізнесу в місті, його перспективи та проблеми в сучасності. Також було наведено характеристику виробничої діяльності та структури системи менеджменту ресторану «YAKAVA PROSTIR». Запропоновано вдосконалення системи мотивації та управління конфліктами на основі опитувань персоналу, проведеним на підприємстві, які мають покращити загальний клімат у робочому середовищі та підвищити ефективність роботи працівників.

Ключові слова: HR-менеджмент, мотивація, конфлікти, персонал.

ABSTRACT

During the qualification work, an analysis of the restaurant industry in the city of Vyshgorod was conducted, and practical solutions were proposed for improving HR management in the restaurant industry “YAKAVA PROSTIR”. An analysis of the restaurant business in the city, its prospects and problems in the present day was conducted. A description of the production activities and structure of the management system of the restaurant “YAKAVA PROSTIR” was also provided. Improvements to the motivation and conflict management system were proposed based on personnel surveys conducted at the enterprise, which should improve the general climate in the working environment and increase the efficiency of employees.

Keywords: HR management, motivation, conflicts, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В М. ВИШГОРОД	8
1.1.Аналіз сучасного стану ресторанного бізнесу в м. Вишгород	8
1.2.Основні проблеми та обмеження для розвитку ресторанного бізнесу в м. Вишгород.....	13
1.3.Проблеми у HR-менеджменті ресторанного бізнесу міста Вишгород	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «YAKAVA PROSTIR»	19
2.1.Організація виробничої діяльності закладу «Yakava Prostir».....	19
2.2.Організація процесу обслуговування гостей в закладі ресторанного господарства «Yakava Prostir».....	23
2.3.Результативність менеджменту та мотивація персоналу	25
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «YAKAVA PROSTIR»	33
3.1.Розвиток системи мотивації на підприємстві «Yakava Prostir»	33
3.2.Удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.....	38
3.3.Teambuilding як інструмент мотиваційної системи управління персоналом та спосіб згурпування команди для зниження конфліктних ситуацій.....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ	46
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми: У сучасній сфері надання послуг ефективне управління персоналом стає все більш важливим фактором успіху бізнесу. Зростаюча конкуренція, високі очікування споживачів і швидкі зміни на ринку вимагають від керівників не лише оптимізації бізнес-процесів, а й створення приємного робочого середовища, в якому працівники будуть мотивовані на досягнення високих результатів. Мотивація працівників та управління конфліктами мають важливе значення для підтримки стабільної продуктивності, розвитку командного духу та забезпечення задоволеності гостей.

Мотиваційні системи відіграють важливу роль у побудові ефективних команд. Вони спрямовані на задоволення потреб працівників за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів. Оптимальне поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації не тільки підвищує продуктивність, але й забезпечує важливий кадровий резерв в індустрії гостинності. Однак навіть найкращі системи мотивації не можуть повністю уникнути конфліктів у колективі. Конфлікти часто виникають з різних причин, починаючи від особистих розбіжностей і закінчуючи недоліками в комунікації та управлінні.

Конфлікти є невід'ємною частиною організаційного життя, а їх ефективне вирішення - це можливість для розвитку. Водночас, добре організований процес управління конфліктами може перетворити їх на інструменти для покращення комунікації, посилення командної роботи та вдосконалення внутрішніх процесів.

Тому вдосконалення систем мотивації та управління конфліктами є не лише необхідним заходом для підтримки високої продуктивності, але й стратегічним кроком для зміцнення позицій підприємства.

Предмет дослідження: аналіз ефективності системи мотивації та управління конфліктами.

Об'єкт дослідження: управління персоналом в закладі «YAKAVA PROSTIR».

Мета дослідження: впровадження ефективних методів мотивації та управління конфліктами, для покращення клімату серед персоналу закладу.

Завдання дослідження:

1. Сучасний стан ресторанного бізнесу в м. Вишгород;
2. Аналіз проблем та обмежень для розвитку ресторанного бізнесу, через зовнішні чинники;
3. Аналіз перспектив розвитку ресторанного бізнесу в м. Вишгород;
4. Вивчення сервісно-виробничої діяльності ресторану;
5. Оцінка ефективності та результативності управління персоналом;
6. Шляхи удосконалення системи мотивації в ресторані;
7. Впровадження системи управління конфліктами;

Методи дослідження. Для досягнення поставлених у роботі цілей було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, це аналіз, класифікація, термінологічний підхід та проблемно-орієнтовані методи.

РОЗДІЛ 1

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В М. ВИШГОРОД

1.1. Аналіз сучасного стану ресторанного бізнесу в м. Вишгород

Сучасний стан ресторанного бізнесу в м. Вишгород, як і в більшості міст України, переживає значні зміни, які зумовлені не лише зовнішніми обставинами, такими як військові дії та економічна ситуація, але й необхідністю адаптації до нових реалій на ринку.

Після початку повномасштабної війни значна частина ресторанів зазнала серйозних труднощів, зокрема через фізичні руйнування закладів, втрату постачальників, а також значний відтік персоналу. Багато бізнесів, зіштовхнувшись з логістичними проблемами, значною нестачею сировини та матеріалів, що позначалося на здатності забезпечувати стабільну роботу закладів.

Війна завдала значних втрат галузі, проте вона демонструє стійкість, зберігаючи більшість підприємств. Реалії війни спонукають бізнес адаптуватися: впроваджуються волонтерські ініціативи, змінюється характер послуг, зростає соціальна цінність закладів. Хоча відкриваються нові мережеві заклади, розвиток самостійних готельно-ресторанних комплексів майже зупинився.

У таблиці 1.1 наведено чинники впливу на стійкість ресторанної індустрії, в умовах війни, які відгукуються на ЗРГ Вишгорода.

Таблиця 1.1. Чинники впливу на стійкість ресторанної індустрії в умовах війни

Чинники	Характеристика
Безпека працівників та гостей	Висока імовірність штрафів за порушення стандартів безпеки вимагає витрат на заходи безпеки.
Відновлення репутації	Відновлення довіри гостей після негативного впливу війни вимагає інвестицій у маркетингові та PR-кампанії для відновлення позитивного іміджу та привернення нових споживачів.
Державна підтримка	Така підтримка передбачає надання допомоги та стимулів для забезпечення стійкості та виживання підприємств.
Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності	Економічна нестабільність, зниження купівельної спроможності та девальвація національної валюти зменшують доходи підприємств і підвищують потребу у впровадженні стратегій скорочення витрат. Це передбачає аналіз економічних тенденцій, розробку планів мінімізації витрат та оптимізацію виробничих процесів.

Продовження табл. 1.1

Енергетичне забезпечення	Перебої в електропостачанні призводять до тимчасових зупинок роботи підприємств. Тому використання альтернативних джерел енергії є важливим, але може бути дорогим і неефективним з точки зору надійності та якості обслуговування.
Зменшення туристичних потоків	Зменшення кількості туристів призводить до зниження рівня заповнюваності ресторанів, що впливає на їхні доходи та фінансову стабільність.
Зміна у потребах споживачів	Закладам необхідно адаптуватися до нових психологічних потреб споживачів, інвестуючи в безпеку, зручність та функції, що відповідають уподобанням гостей.
Зміни у правовому середовищі	Зміни в правовому середовищі залежать не лише від податкової політики та нормативно-правових актів, а й від вимог, які визначають фінансові стратегії та планування.
Обмеження руху та постачання продуктів	Такі обмеження впливають на доступність сировини для ресторанів. Як наслідок, ціни на сировину та матеріали зростають, що призводить до збільшення витрат підприємств.
Пошкодження ресторанної інфраструктури	Пошкодження будівель готелів та ресторанів, спричинені війною, призводять до значних витрат на відновлення та ремонт, що впливає на ліквідність та фінансову стабільність закладу.

Джерело: [1]

Водночас економічна ситуація в країні, зокрема падіння рівня доходів населення та зменшення споживчої спроможності, також суттєво вплинула на ресторанний бізнес. Багато людей змушені були змінити свої звички та пріоритети у витратах, віддаючи перевагу більш бюджетним або зручним форматам харчування. Ці зміни, разом із введенням обмежень на роботу закладів у періоди комендантської години та заборони на продаж алкоголю, призвели до значного скорочення попиту на традиційні ресторани і бари.

Ресторанний бізнес у Вишгороді також переживає період адаптації до нових вимог ринку. Однією з ключових тенденцій є перехід до більш гнучких і малих форматів, таких як кав'ярні, пекарні, фастфуд та кафе, що дозволяють швидше адаптуватися до змін і зберігати свою рентабельність навіть в умовах економічної нестабільності. Більшість таких закладів стали більш орієнтованими на доставку та самовивіз, що відповідає змінам у поведінці споживачів, які все більше віддають перевагу зручності та безпеці.

Вишгород, з відновленням своєї інфраструктури, є прикладом місцевості, де деякі заклади змогли швидко адаптуватися до нових умов і знову відновити свою

діяльність. Це стало можливим завдяки гнучкості місцевих підприємців, які зуміли оптимізувати витрати, скоротити штат і впровадити нові технології обслуговування, зокрема автоматизовані системи замовлень і оплат, що дозволяють зменшити залежність від персоналу. Попри складнощі, ресторанний бізнес у Вишгороді виявив здатність адаптуватися до нових реалій, активно шукаючи шляхи збереження стабільності та розвитку.

На рисунку 1.1 зображено структуру закладів ресторанного господарства, на кінець 2024 року.

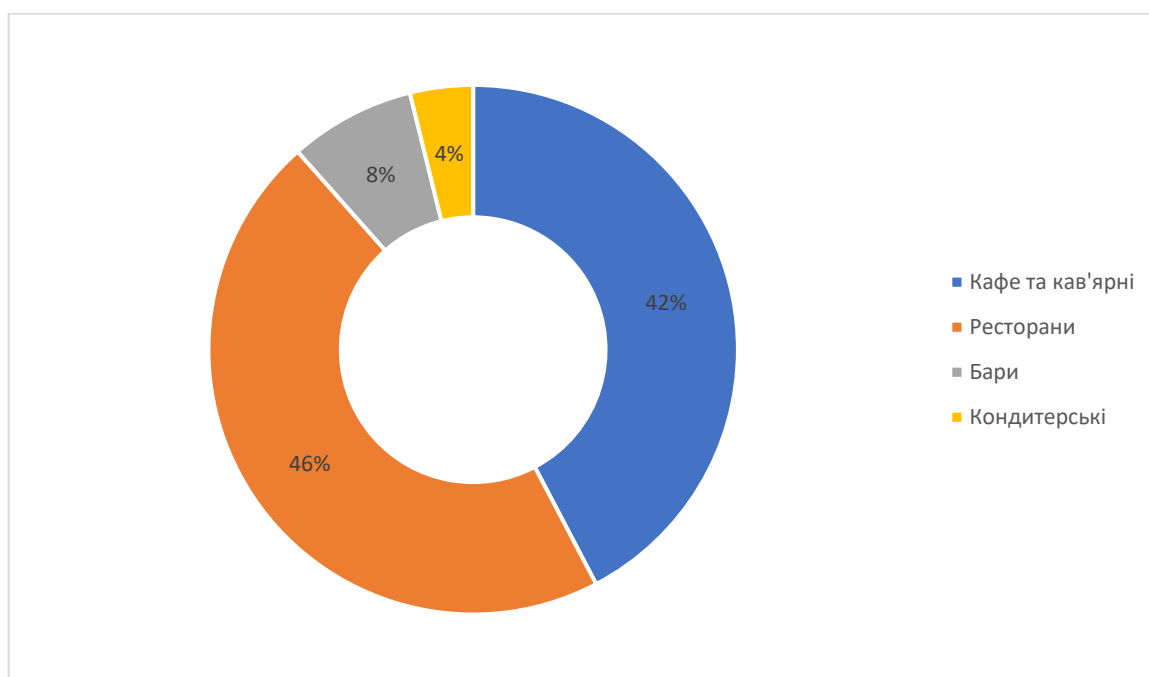


Рис. 1.1. Структура закладів ресторанного господарства в місті Вишгород, на кінець 2024 року

Джерело: розроблено автором на основі [2, 3]

Аналізуючи дані наведеної вище діаграми, можна зробити наступні висновки щодо структури ресторанного бізнесу у Вишгороді на кінець 2024 року.

Найбільша кількість ресторанів свідчить про те, що ці заклади користуються популярністю серед мешканців. Це пов'язано з широким розмаїттям кухонь та можливістю організовувати такі заходи, як сімейні святкування, ділові зустрічі та романтичні вечери.

Кафе та кав'ярні є другим найпоширенішим типом закладів. Це свідчить про те, що мешканці міста цінують затишну атмосферу кав'ярень, де можна провести час, насолоджуючись кавою або легкою їжею.

Невелика кількість кондитерських, пов'язана з тим, що вони спеціалізуються на специфічних споживачах, які шукають солодощі та кондитерські вироби.

Найменшу кількість точок мають бари. Це пов'язано зі специфікою попиту в місті, акцентом на більш розслаблений відпочинок та невеликою кількістю туристів, які надають перевагу цьому типу закладів.

Один з помітних моментів — відкриття першого ресторану мережі McDonald's у Вишгороді на вул. Набережна, 7-Л у вересні 2023 року, що є ознакою відновлення ресторанного бізнесу в регіоні після складних періодів війни [4]. Цей заклад, з залом на 131 місце та терасою на 88, є прикладом розвитку великих мереж на тлі військових і економічних труднощів. Відкриття такого закладу в малому місті, як Вишгород, відображає тенденцію до відновлення великих міжнародних мереж у деяких регіонах України. Крім того, це свідчить про стійкість і адаптивність великих компаній до нових умов.

У місці є велика кількість закладів ресторанного господарства, серед кафе та кав'ярень виділяється «Yakava Prostir», який поєднує в собі функції кафе, бару та кондитерської. До послуг гостей затишна тераса, ароматна кава та широкий вибір десертів. Ресторан «Family Club» - сімейний ресторан з дитячою кімнатою, фонтанами та можливістю проведення святкових заходів. Особливістю ресторану є печі, які надають стравам особливого смаку. Якщо до вподоби барна культура, то бар P.O.L.E. на вулиці Набережна, 6-3 - саме те місце, яке вам потрібно. Відомий своїми стендап-шоу, іграми в мафію та іншими заходами, він є популярним нічним розважальним закладом.

З одного боку, ресторанний сектор Вишгорода, як і в інших частинах країни, переживає серйозні труднощі через зниження попиту на послуги ресторанного господарства, що стало результатом економічної нестабільності, а також наслідків війни. В умовах постійної невизначеності багато закладів зазнали значних збитків. Частина з них була фізично зруйнована внаслідок обстрілів або інших воєнних дій, які були недалеко від Вишгорода у 2022 році.

Інші заклади, хоча і не постраждали від безпосередніх військових дій, змушені працювати на мінімальних потужностях. Це стало наслідком низки

проблем, таких як нестача сировини, збої в постачаннях, складнощі з логістикою та значне скорочення чисельності персоналу.

Скорочення кадрів стало однією з найбільших проблем, з якими зіткнувся ресторанний бізнес у Вишгороді. Згідно з дослідженнями, відтік кадрів у галузі міг сягати до 60%, що серйозно ускладнювало процеси обслуговування гостей [5]. Багато працівників залишили роботу через зміни в особистих обставинах, пішли захищати країну або через побоювання за власну безпеку, що призвело до дефіциту кваліфікованих кадрів. Відповідно, ресторани, навіть якщо й зберігали свою діяльність, були змушені скорочувати обсяги послуг, зменшувати кількість працівників або навіть переглядати свої операційні процеси для адаптації до нових реалій.

Окрім того, ресторатори були змушені впроваджувати додаткові заходи безпеки та гнучко реагувати на зміни в попиті [6]. Через періодичних повітряних тривог, запроваджених обмежень та економічних труднощів багато закладів також змушені були адаптувати свою стратегію маркетингу і обслуговування, що включало введення нових формату меню, акцій чи спеціальних знижок, спрямованих на залучення відвідувачів. Тому навіть ті ресторани, які змогли зберегти свої місця на ринку, працюють в умовах великої нестабільності та потребують постійної адаптації до зовнішніх викликів, що зумовлює необхідність швидко реагувати на зміни.

З іншого боку, відновлення ресторанного сектору відбувається швидкими темпами завдяки здатності невеликих та гнучких форматів закладів — кафе, кав'ярень, пекарень і фастфудів — швидко адаптуватися до нових умов. Ці заклади не лише зберігають свою присутність, але й активно підтримують стабільний попит серед місцевих жителів та переселенців, що є важливою ознакою відновлення галузі. Завдяки своєму компактному формату та меншій залежності від великих обсягів інвестицій або складної інфраструктури, вони змогли мінімізувати витрати і продовжити працювати навіть в умовах обмеженого постачання та складної логістики.

Важливою тенденцією є розвиток нових форматів обслуговування, які зуміли підлаштуватися під обмежені ресурси і вимоги безпеки. Багато закладів почали активно впроваджувати послуги доставки, самовивозу та онлайн-замовлень, що дозволило їм зберегти свою клієнтську базу та навіть розширити її [6]. Деякі заклади почали пропонувати спеціальні обіди для військовослужбовців та переселенців, а також організовувати заходи підтримки для місцевих жителів. Завдяки цим адаптаціям, ресторанний сектор Вишгорода зміг не лише зберегти свою діяльність у складних умовах, а й адаптуватися до нових вимог ринку, надаючи клієнтам якісні послуги в умовах війни та економічної нестабільності [6].

1.2. Основні проблеми та обмеження для розвитку ресторанного бізнесу в м. Вишгород

Основними проблемами та обмеженнями, з якими стикнувся ресторанний сектор Вишгорода, стали, насамперед, військові дії, що відбувалися у період 2022 року поруч із містом. Вибухи та ракетні обстріли, які стали регулярними внаслідок близькості до Київської ГЕС, суттєво ускладнили роботу закладів. Кожен новий обстріл створював додаткові ризики для безпеки як персоналу, так і відвідувачів. Це спричинило необхідність закриття ресторанів під час загрози ракетних атак, а також значну кількість скасування заходів, організованих в закладах. Крім того, постійна невизначеність щодо того, чи буде наступна ракета спрямована на місто, посилювала загальний рівень напруги в регіоні.

Військові дії, що наближалися до Вишгорода, значно ускладнили ситуацію для ресторанного сектору, призвівши до масового відтоку персоналу. Багато працівників, не бажаючи ризикувати своїм життям через близькість бойових дій, вирішили залишити місто, виїхавши в більш безпечні регіони чи за кордон. Це створило серйозну проблему для закладів, оскільки в умовах війни замінити кваліфікованих працівників було надзвичайно складно, а деякі заклади змушені були функціонувати з обмеженим складом співробітників. Тому ресторанний бізнес виявився в умовах гострої нестачі робочої сили, що негативно вплинуло на якість обслуговування клієнтів. Зі зменшенням кількості персоналу знизився рівень

обслуговування: працівники були змушені виконувати кілька функцій одночасно, що збільшувало навантаження на кожного співробітника і негативно позначалося на швидкості обслуговування [7].

Водночас, частина працівників, які залишалися в місті, стикалася з труднощами під час добирання до роботи через постійну небезпеку на дорогах: мінування, обстріли чи заблоковані шляхи значно ускладнювали доступ до закладів, змушуючи працівників працювати з великим стресом і непевністю щодо власної безпеки. Це ще більше знижувало продуктивність і ефективність роботи персоналу, оскільки частина співробітників змушена була пропускати робочі зміни або працювати з великими перервами між змінами. Загалом, через відтік кадрів та значну нестачу персоналу, ресторанний бізнес Вишгорода зіштовхнувся із серйозними проблемами у забезпеченні стабільної роботи закладів, що ще більше погіршувало ситуацію в умовах війни та економічної нестабільності [5 - 7].

Крім того, через мобілізацію, дуже сильно знизився попит на професії даної спеціальності. На момент 20.12.2024 лише 12 вакансій пропонується на весь ресторанний сектор Вишгорода. На рис. 1.3. представлено розподіл між професіями, які пропонуються у ресторанній сфері Вишгорода.

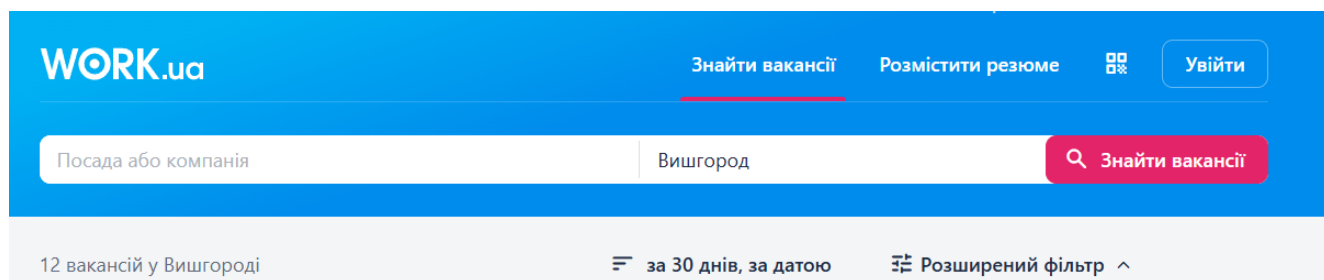


Рис. 1.2. Кількість вакансій у Вишгороді

Джерело: [8]

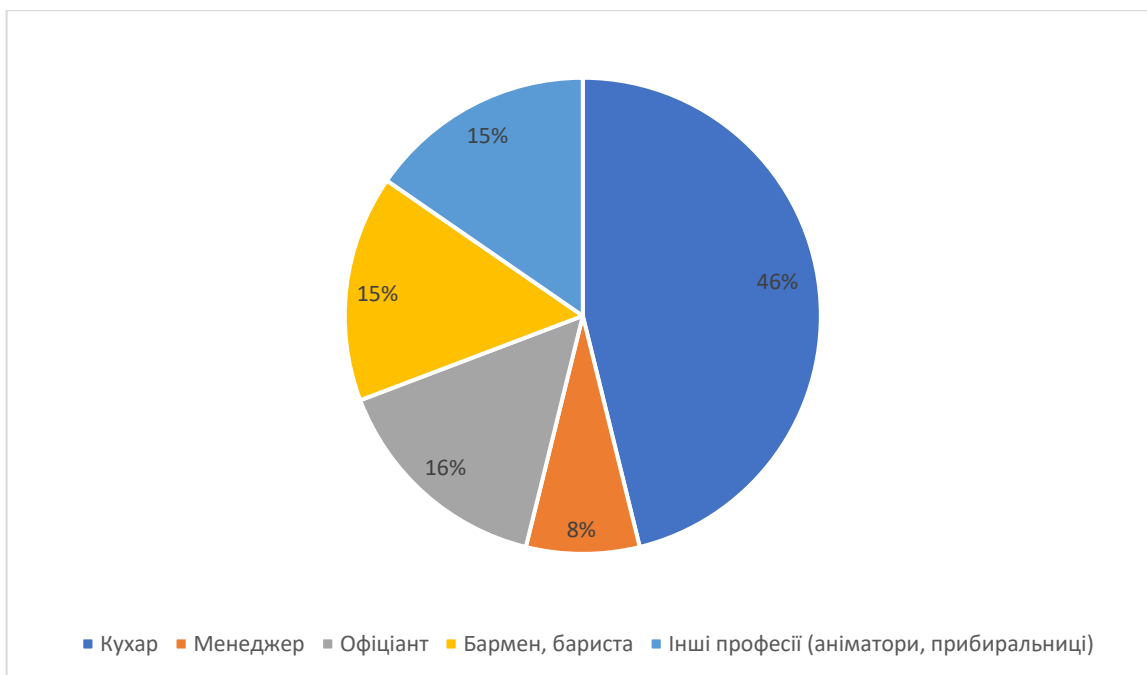


Рис. 1.2. Розподіл вакантних місць у місті Вишгород за професіями

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Однією з найбільших проблем для ресторанного бізнесу в місті стало розташування Київської ГЕС, яка стала потенційною мішенню для атак. Ракетні обстріли, спрямовані на стратегічні об'єкти, зокрема на гідроелектростанцію, викликали постійну тривогу серед місцевих жителів та власників бізнесів. У зв'язку з цим виникало питання про безпеку ресторанів, оскільки ніхто не міг гарантувати, що наступна ракета не потрапить в місто, завдавши значної шкоди як інфраструктурі, так і самим закладам харчування [9, 10].

Це ще більше ускладнювало роботу ресторанів, оскільки багато хто змушений був інвестувати в додаткові заходи безпеки, аби знизити ризики для співробітників і гостей. Загалом, така ситуація сформувала особливу напруженість у Вишгороді, де ресторанний бізнес був змушений постійно адаптуватися до нових умов, реагувати на непередбачувані зміни та ризики, і, зрештою, шукати шляхи для відновлення та підтримки своєї діяльності в умовах війни.

1.3. Проблеми у HR-менеджменті ресторанного бізнесу міста Вишгород

Важко уявити собі сучасного керівника, який не розуміє важливості ролі, яку відіграють співробітники в досягненні цілей ресторану. Основою успішної роботи будь-якого ресторану є не обладнання, технічні засоби або будівлі, а персонал. У

сучасному конкурентному середовищі практики управління персоналом стають ключовим елементом забезпечення стабільної та ефективної роботи ресторану та його конкурентної переваги. Ситуація ускладнюється близькістю Вишгорода до Києва, де заробітна плата, як правило, вища, а можливості для розвитку навичок ширші. Така ситуація змушує місцевих рестораторів зосередитися не лише на конкуренції за компетентний персонал, а й на покращенні умов праці для підвищення лояльності персоналу.

Одним із головних викликів є нестача кваліфікованої робочої сили (див рис.1.2-1.3). Дефіцит робочої сили посилюється трудовою міграцією за кордон, де умови праці та заробітна плата є більш привабливими. У Вишгороді, де значна частина населення працює в Києві, ресторанний бізнес має обмежений доступ до трудових ресурсів.

Балансування інтересів роботодавців і працівників - ще одне важливе завдання. Покращення умов праці має відповідати очікуванням обох сторін. У той час як працівники хочуть отримати вищу заробітну плату і кращий баланс між роботою та особистим життям, роботодавці зацікавлені у підвищенні продуктивності праці та зниженні витрат.

Таблиця 1.2. Основні виклики HR-менеджменту у Вишгороді

Виклики	Можливі рішення
Тривалий робочий день, антисоціальний графік роботи	Впровадження гнучкого робочого часу та ротації змін для вирівнювання навантаження
Низька оплата праці та статус професії	Ініціювання програм преміювання та винагороди за результатами роботи, а також створення програм професійного розвитку.
Висока плинність кадрів	Розробка програм лояльності для працівників, участь у процесах прийняття рішень щодо умов праці, формування корпоративної культури, інвестиції у професійний розвиток співробітників, створення конкурентних умов праці
Підвищений стрес та завантаженість у святкові періоди	Надання психологічної підтримки працівникам, та залучення додаткового тимчасового персоналу в пікові періоди
Недостатня автоматизація HR-процесів	Спрощення підбору персоналу, адаптацію, навчання та управління ефективністю за допомогою новітніх технологій управління персоналом.

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Висока плинність кадрів - ще одна серйозна проблема для ресторанів. Тимчасовий характер роботи, сезонність і відсутність кар'єрних перспектив призводять до частої плинності кадрів. Це ускладнює створення стабільної та професійної команди, що негативно впливає на якість обслуговування та репутацію ресторану. Також проблемою є недостатня мотивація та відданість працівників. Відсутність чіткої системи заохочення в багатьох ресторанах відбиває бажання у персоналу виконувати свої обов'язки. Ігнорування досягнень працівників та їхнього внеску в розвиток ресторану призводить до низької лояльності працівників, а отже, і до низької продуктивності.

Низький рівень корпоративної культури впливає на продуктивність. Відсутність командного духу та нездатність керівництва вирішувати внутрішні конфлікти створюють напружену атмосферу в колективі, що негативно впливає на роботу ресторану. Обмежені можливості для професійного розвитку працівників є ще одним фактором, що стримує розвиток ресторанного бізнесу у Вишгороді. Відсутність інвестицій у навчання працівників та відсутність чітких кар'єрних шляхів знижує мотивацію та лояльність працівників до бізнесу.

Інвестиції в навчання та розвиток персоналу - важливий аспект, який часто залишають поза увагою. Успішні ресторани мають структуровані програми навчання та ротації, які гарантують, що працівники отримують нові навички та досвід. Це не тільки підвищує кваліфікацію команди, але й заохочує мотивацію та лояльність працівників до ресторану.

У ресторанному бізнесі важливо враховувати пікові години, сезонні зміни та необхідність оптимального розподілу ресурсів. У Вишгороді, це ускладнюється обмеженою кількістю персоналу, що призводить до перевантаження. Використання гнучких графіків роботи та автоматизованих систем планування допомагає подолати ці виклики, зменшуючи ризик перевтоми.

Окремої уваги потребує управління конфліктами. У динамічному середовищі ресторанного бізнесу, де співробітники постійно контактують один з одним і з гостями, конфлікти неминучі. Їх неможливо ефективно вирішити без чітких правил, регулярних тренінгів та підтримки керівництва, що заохочує

командний дух. Забезпечення сприятливого робочого середовища, інвестиції у розвиток персоналу, впровадження сучасних систем планування та ефективна комунікація можуть стати для вишгородських підприємств інструментами подолання існуючих проблем та виведення рівня обслуговування на новий рівень.

Керівники та працівники не завжди повністю усвідомлюють соціальну роль ресторанного бізнесу. Таке нерозуміння є перешкодою для встановлення чітких і довгострокових цілей розвитку ресторану, що призводить до відсутності стратегії реалізації. Крім того, окремі члени команди недооцінюють свою соціальну роль, що часто призводить до конфлікту інтересів між різними соціальними групами, які намагаються поліпшити своє становище на шкоду іншим і суспільству в цілому.

Другою проблемою є нерозуміння різниці між людськими ресурсами та іншими видами ресурсів. Людські ресурси - це емоційні реакції людей на зовнішні впливи. Це пояснює, чому персонал реагує на певні управлінські практики. Важливими аспектами людських ресурсів є здатність працівників до саморозвитку та довгострокової співпраці з організацією.

Третя група проблем пов'язана з недостатньою увагою керівництва до працівників. Ігнорування причин поведінки працівників, а також потреб і проблем працівників у будь-який момент часу призводить до розчарування, невиправданих очікувань і зниження рівня довіри з боку працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «YAKAVA PROSTIR»

2.1. Організація виробничої діяльності закладу «Yakava Prostir»

Заклад «Yakava Prostir» у місті Вишгород – сучасний заклад, який поєднує атмосферу затишку та особливу увагу до якості напоїв і страв. Це місце ідеально підходить для любителів кави, які цінують смак і аромат напою, створеного зі свіжих зерен високоякісної арабіки.

Таблиця 2.1. Характеристика закладу ресторанного господарства «Yakava Prostir»

Ознака	Характеристика
Повна назва	«Yakava Prostir»
Організаційно-правова форма діяльності	Фізична особа-підприємець
Повне найменування юридичної особи	Гальміз Єлизавета Андріївна
Основний вид діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Інші види діяльності	10.83 Виробництво чаю та кави; 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами; 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів; 56.30 Обслуговування напоями; 47.19 Інші види роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Адреса закладу	вулиця Межигірського Спасу, 6, Вишгород, Київська область, 07301

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Заклад вирізняється різноманіттям кавових пропозицій, серед яких є сорти для фільтрації та класичне еспресо. У закладі можна не лише насолодитися напоями, а й придбати зернову каву для домашнього використання. Попри конкуренцію, заклад активно розвивається, підтримуючи високі стандарти обслуговування та розширюючи асортимент для клієнтів. Це робить «Yakava Prostir» популярним місцем для жителів і гостей Вишгорода [12].

У закладі є 2 зали: це основна зала та літня тераса. Загалом посадочних місць 32, однак в літній період, коли літня тераса функціонує, кількість посадочних місць збільшується до 72 (40 на літній терасі).

Меню закладу різноманітне і здатне задовольнити найвибагливіших гостей (див. додаток А). У меню запропоновані сніданки, в яких можна побачити традиційні та оригінальні страви: англійський сніданок з ситними інгредієнтами або італійський сніданок з середземноморськими інгредієнтами. Для більш делікатних гостей – солоні сирники з лососем і песто. Ціни на сніданки коливаються в межах 175-275 гривень, що є доступною ціною для багатьох. Також, меню має окремий розділ «Боули», в якому представлений збалансований вибір страв з м'яса, риби та морепродуктів. Використовуються інгредієнти високого класу, такі як лосось і креветки, що пояснює ціни в 220-360 гривень. Перші страви в меню включають як класичні звичні страви, так і страви з екзотичними особливостями. Основні страви демонструють найкращі зразки автентичної кухні. В асортименті можна вибрати ситні м'ясні страви або легкі страви з рибою. Салати включають як традиційні, так і авторські страви. Серед десертів представлено класичні тірамісу та панна котта. Кава доступна у всіх популярних напоях, від Еспресо до Лате, а лимонад та коктейлі доповнюють розділ напоїв [12-13].

Виробнича програма закладу ресторанного господарства — це план випуску продукції певного асортименту та номенклатури, яка має бути виготовлена у заплановані терміни, враховуючи спеціалізацію закладу та його виробничі можливості.

ЗРГ «Yakava Prostir» оснащено різноманітним обладнанням, що забезпечує ефективну організацію виробничої діяльності відповідно до сучасних ресторанних стандартів.

М'ясо-рибний та овочевий цехи готують сировину для подальшої переробки. М'ясо-рибний цех виготовляє м'ясні та рибні напівфабрикати, які потім використовуються для приготування страв.

Овочевий цех чистить і та готує овочеві напівфабрикати, щоб їх можна було використовувати в різних рецептах.

Наступним етапом є доготівельний цех, які складаються з гарячого та холодного цехів. У гарячому цеху здійснюється остаточний процес приготування страв із заздалегідь підготовлених напівфабрикатів. Тут здійснюється смаження, запікання та інші види термічної обробки для отримання смачних і різноманітних страв.

Холодний цех відповідає за приготування страв, таких як салати зі свіжих інгредієнтів, холодні закуски.

Крім того в наявності є складські приміщення для зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції. Вони обладнані сучасним холодильним обладнанням і має належні умови для зберігання продукції на всіх етапах виробництва.

У закладі також є мийна кухонного посуду з необхідним обладнанням для ефективного очищення та дезінфекції посуду та інвентарю. Це приміщення відповідає гігієнічним вимогам і гарантує належний рівень чистоти та гігієни. Всі зони спроектовані за останнім словом ергономіки, щоб мінімізувати фізичне навантаження на персонал під час роботи. Вентиляція в приміщеннях спроектована таким чином, щоб забезпечити оптимальні умови повітрообміну, зберігаючи продукти свіжими та створюючи приємний мікроклімат. Освітлення відповідає стандартам і дозволяє персоналу виконувати свою роботу з високим ступенем точності та безпеки. Всі приміщення регулярно прибираються відповідно до встановлених правил, а обладнання підтримується в належному технічному стані [12].

У таблиці 2.2. показано технологічний процес виробництва в закладі, який складається з кількох взаємопов'язаних етапів.

Таблиця 2.2. Технологічний процес виробництва в закладі «Yakava Prostir»

№ п/п	Етап	Опис
1	Приймання сировини	Уся сировина закуповується лише у перевірених постачальників, які гарантують її якість відповідно до сертифікатів. Після доставки продукція проходить ретельну перевірку на зовнішній вигляд, термін придатності та відповідність гігієнічним нормам. На цьому етапі продукція маркується та організовується її зберігання.

Продовження табл. 2.2

2	Зберігання сировини	Для збереження якості продукції впроваджена сувора система зберігання. Складські приміщення обладнані холодильними та морозильними камерами для забезпечення необхідної температури для різних видів сировини. Це гарантує, що продукція залишається свіжою і може бути використана протягом тривалого часу.
3	Попередня підготовка сировини	Сировина обробляється на підготовчому цеху перед тим, як потрапляє на фабрику. Цей процес включає в себе миття, очищення та нарізку продукту відповідно до рецептури. Підготовка здійснюється за допомогою обладнання, яке прискорює процес і підвищує ефективність.
4	Виготовлення страв та напоїв	Основні етапи приготування відбуваються в гарячому та холодному цехах. Особлива увага приділяється якості інгредієнтів. Всі страви готуються за технологічними картами.
5	Відпуск продукції	Завершальний етап - подача готових до вживання страв і напоїв. Гості отримують їжу, яка відповідає не лише їхнім смаковим критеріям, але й естетичним вимогам.

Джерело: розроблено автором на основі даних закладу

У процесі управління якістю, підприємство орієнтується на національні стандарти для індустрії гостинності, використовуючи сучасні системи управління та навчання персоналу [10].

У закладі функціонує система HACCP - міжнародно визнаний підхід до забезпечення безпеки харчових продуктів. Ця система визначає потенційні ризики на кожному етапі технологічного процесу та застосовує заходи для їх усунення. За допомогою цієї системи, контролюється дотримання температурних та гігієнічних норм, а також забезпечується належне транспортування та зберігання продуктів.

Контроль якості здійснюється на всіх етапах виробництва. Починаючи з отримання сировини, фахівці перевіряють кожен партію сировини та оцінюють її відповідність стандартам. Потім якість перевіряється під час зберігання, підготовки, приготування та подачі гостям. Такий підхід мінімізує ризик дефектів у готовому продукті та підтримує високий рівень довіри.

Усі працівники закладу проходять регулярні медичні огляди кожні півроку відповідно до чинного українського законодавства та мають медичні книжки, що підтверджують стан їхнього здоров'я.

Крім того, у закладі діє чіткий алгоритм дезінфекції поверхонь, інвентарю та обладнання. У закладі регулярно проводиться дезінфекція для забезпечення безпеки працівників та гостей.

На підприємстві організовано регулярні інструктажі та тренінги з гігієни харчування, новітніх методів приготування страв, обслуговування гостей та використання обладнання. Це дозволяє персоналу бути в курсі останніх стандартів і вимог ресторанної індустрії.

Усі виробничі процеси регламентуються відповідною документацією, складеною згідно з стандартами індустрії гостинності. Це дозволяє чітко контролювати всі аспекти діяльності закладу: від отримання сировини до відпуску готової продукції. Документація також допомагає оптимізувати виробничий процес і підвищити ефективність роботи закладу.

2.2. Організація процесу обслуговування гостей в закладі ресторанного господарства «Yakava Prostir»

В інтер'єрі закладу сучасний мінімалізм поєднується з природним теплом натуральних матеріалів, створюючи неповторну атмосферу гостинності та комфорту. Основними акцентами дизайну є дерев'яні поверхні, що додають простору затишку та природної естетики. Світла кольорова палітра, що включає нейтральні та природні тони, сприяє розслабленню та створює середовище, придатне для відпочинку. Вдало розміщені живі рослини в інтер'єрі підкреслюють екологічну спрямованість закладу.

Простір продуманий до дрібниць, щоб забезпечити комфорт усіх відвідувачів. Ергономічно розташовані столи та стільці забезпечують баланс між приватністю та спілкуванням; є літня тераса на 20 місць. Завдяки ній, гості можуть насолоджуватися їжею в приємній атмосфері на свіжому повітрі, що особливо привабливо в теплу пору року [12].

Інтер'єр закладу створює унікальну атмосферу для ділових зустрічей, інтимних посиденьок і романтичних вечер. Не тільки красиве, але й функціональне, підприємство відповідає потребам сучасних гостей, які цінують якість і комфорт у кожній деталі.

Таблиця 2.3. Процес обслуговування в закладі «Yakava Prostir»

Етап процесу	Опис
Підготовка до прийому гостей	Перед відкриттям кав'ярні приміщення ретельно прибирають і дезінфікують, щоб забезпечити чисте та безпечне середовище для відвідувачів. Перевірка справності обладнання, такого як кавомашини, холодильники та освітлення, є ще одним важливим кроком для забезпечення комфорту. Також розставляються меблі та накривають столи, де ножі та ложки лежать праворуч, а виделки - ліворуч.
Привітання та розміщення гостей	Персонал враховує вподобання гостей і допомагає їм вибрати найбільш зручні місця для сидіння. Ввічливість і доброзичливість персоналу на цьому етапі допомагає створити позитивну атмосферу з самого початку перебування.
Прийом замовлення та обслуговування	Офіціанти швидко приймають замовлення і за потреби надають поради щодо меню. У барі гості можуть зробити замовлення безпосередньо у бармена, спостерігаючи за процесом приготування напоїв. Персонал уважний до потреб гостей під час трапези та швидко реагує на прохання про додаткові серветки, додатковий посуд та напої.
Прибирання столу та оплата	Після завершення трапези персонал швидко реагує на запити гостей щодо оплати. Доступні різні способи оплати, включаючи готівку, банківські картки та мобільні платежі. Після оплати офіціант прощається з гостем, прибирає зі столу і готує його для наступного гостя.
Прощання з гостями	Прощання - це завершальний етап обслуговування, який залишає гарне враження про бізнес. Персонал завжди дякує гостям за те що прийшли до них, і бажає їм гарного дня та вечора. Для постійних гостей створюється дружня і лояльна атмосфера, коли офіціанти вдаються до затишної бесіди і висловлюють бажання побачити їх знову.

Джерело: розроблено автором на основі даних закладу

На підприємстві функціонує система Poster POS - одна з провідних платформ для ресторанного бізнесу. Система ефективно автоматизує всі ключові процеси, такі як прийом замовлень, управління меню, управління запасами та швидка оплата [14].

Poster POS має зручний інтерфейс, що дозволяє персоналу швидко навчитися користуватися системою та значно скоротити час обслуговування. Функціональність системи включає інтеграцію з банківськими терміналами для безготівкових розрахунків, функції обліку дисконтних і бонусних програм, а також функції детального аналізу для моніторингу продажів і фінансових показників. За допомогою Poster POS заклади можуть оптимізувати свої операції, а управлінські відділи - ефективно управляти бізнес-процесами [14].

Таким чином, всі бізнес-процеси від замовлення до оплати виконуються швидко, точно і з мінімальними витратами часу і зусиль як для гостей, так і для

співробітників [14]. Вона автоматизує прийом замовлень і гарантує швидкий обмін інформацією між офіціантами, кухнею та баром. Це мінімізує ймовірність помилок і дозволяє системі зосередитися на якісному обслуговуванні.

Крім того, функції системи спрощують процес оплати. Гості можуть швидко оплатити замовлення готівкою, кредитною картою або мобільними платіжними системами. Це значно скорочує час очікування, особливо в години пік, і робить процес обслуговування більш зручним і приємним. У закладі, гість на першому місці, і кожного гостя тепло зустрічають і піклуються про те, щоб він відчував себе комфортно.

Персонал завжди готовий допомогти з вибором страв та напоїв, відповісти на запитання та створити дружню атмосферу. Поєднуючи сучасні технології з високими стандартами обслуговування, «Yakava Prostir» не тільки відповідає, але й перевершує очікування своїх гостей. Кожен гість завжди може розраховувати на смачну їжу, професійне обслуговування та комфорт, що сприяє формуванню позитивного іміджу закладу та заохочує до повторних відвідувань.

2.3.Результативність менеджменту та мотивація персоналу

Ефективність та результативність системи управління є основою для досягнення високих стандартів обслуговування та забезпечення стабільної роботи організацій. Керівництво прагне створити найкращі умови на кожному етапі та гарантувати постійний розвиток підприємства.

Система управління організацією базується на добре розробленому та структурованому підході, що передбачає детальний розподіл завдань та обов'язків між співробітниками. Це сприяє злагодженій командній роботі, забезпечуючи чітке розуміння кожним працівником своєї ролі та сфери відповідальності.

Іншим важливим елементом є постійне вдосконалення внутрішніх процесів, таких як посилення процедур обслуговування, оптимізація робочих процесів та підтримка високих стандартів якості для гостей.

Організаційна структура базується на чіткій ієрархії (лінійна організаційна структура), і кожен лінійний керівник має певні повноваження щодо прийняття

рішень. Це дозволяє ефективно координувати всі етапи діяльності підприємства, швидко реагувати на зміни попиту та своєчасно адаптуватися до зовнішніх умов.

На рисунку 2.1 наведено організаційну структуру управління закладу, а в додатку Б графіки виходу на роботу.

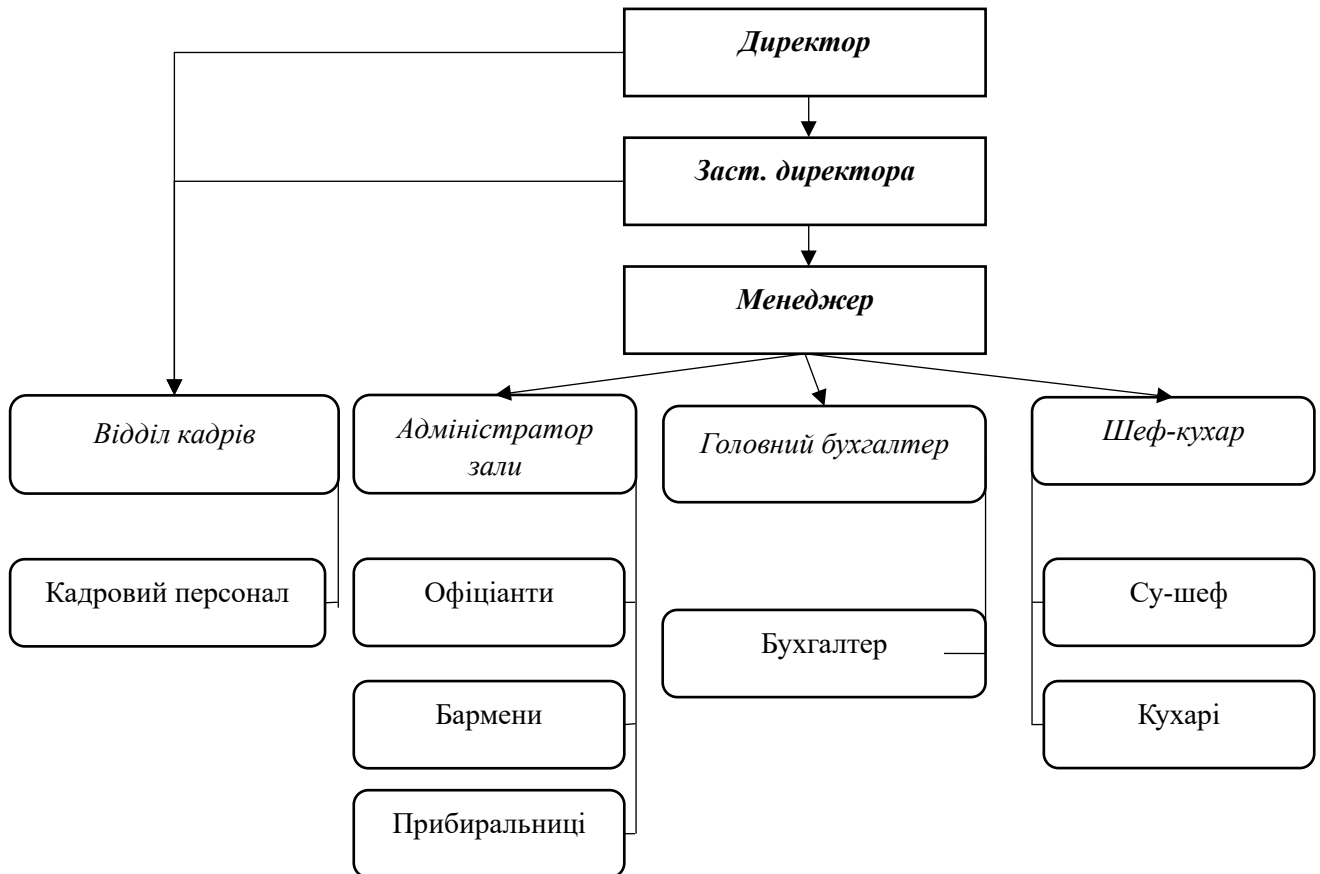


Рис. 2.1. Організаційна структура управління закладу ресторанного господарства «Yakava Prostir»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Стратегічні рішення, такі як довгострокові плани розвитку та зміни в концепції обслуговування, приймаються управлінською командою. У той же час, щоденні операційні питання, пов'язані з управлінням персоналом, технічними та організаційними питаннями, ефективно вирішуються керівництвом середньої ланки. Це забезпечує більш ефективне прийняття рішень та гнучке управління.

Кожен працівник чітко усвідомлює свої обов'язки і несе особисту відповідальність за їх виконання. Це мотивує їх виконувати свої обов'язки на високому рівні та забезпечує загальний контроль за якістю послуг.

Що ще важливіше, системи заохочення та підтримки, засновані на результатах роботи співробітників, створюють стимули для підвищення продуктивності та професіоналізму.

Процес прийняття рішень ґрунтується на ретельному аналізі ситуацій, що виникають під час роботи організації. Для кожної проблеми чи можливості розглядаються різні варіанти, що дозволяє кав'ярням швидко реагувати на ринкові зміни та зовнішні чинники, які можуть вплинути на їхню діяльність.

Таблиця 2.4. Плинність кадрів в закладі «Yakava Prostir»

Показники	Роки				Абсолютне відхилення (+ ; -)		
	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	17	18	17	17	1	-1	0
Прийнято нових працівників протягом року, осіб	5	5	3	4	0	-2	+1
Вибуло працівників, у тому числі з причин:	8	5	4	4	-3	-1	0
- З власного бажання	6	4	4	4	-2	0	0
- За порушення трудової дисципліни	2	1	0	0	-1	-1	0
Коефіцієнт загального обороту працівників	0,76	0,57	0,41	0,47	-0,19	-0,16	+0,06
Коефіцієнт відновлення кадрів	0,63	1	0,75	1	0,37	-0,25	+0,25
Коефіцієнт плинності кадрів	0,47	0,28	0,23	0,23	-0,19	-0,05	+0,00

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши таблицю з кількістю працівників та їхнім рухом у 2021, 2022, 2023 та 2024 роках, можна зробити певні висновки щодо змін у кадровій ситуації підприємства та виявити основні тенденції.

Коефіцієнт загального обороту працівників у 2022 році знизився на 19% порівняно з 2021 роком і становив 57%. У 2023 році він продовжив знижуватися, досягнувши рівня 41%, однак в 2024 зріс до 47%, що свідчить про збільшення кількості прийнятих осіб на роботу.

Коефіцієнт відновлення кадрів у 2022 році значно зріс на 37%, досягнувши 100%, що говорить про достатню кількість прийнятих працівників для заміщення

звільнених. Однак у 2023 році цей показник знизився до 75%, і знову виріс до 100% у 2024 році.

Коефіцієнт плинності кадрів демонструє тенденцію до зниження: з 47% у 2021 році до 28% у 2022 році і до 23% у 2023 і 2024 роках. Це вказує на зменшення звільнень і більш стабільний кадровий склад, що є позитивною динамікою.

Загалом аналіз показників свідчить про певну нестабільність кадрової ситуації, зокрема, висока плинність кадрів та зменшення кількості нових працівників свідчить про необхідність покращення процесів мотивації, навчання та утримання працівників з метою зменшення цих показників у майбутньому.

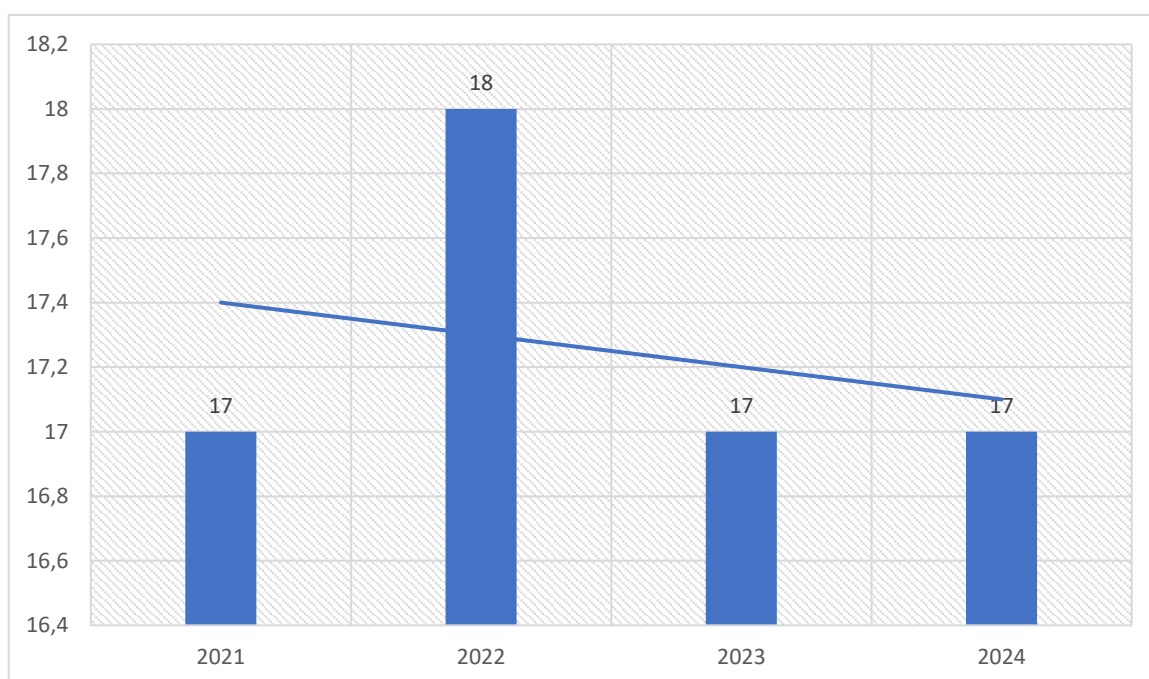


Рис. 2.2. Динаміка середньоспискової чисельності персоналу на підприємстві (осіб)

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.4

Ефективність системи управління вимірюється різними ключовими показниками, що відображають ефективність бізнесу та задоволеність гостей. Впровадження налагоджених процесів і сучасних технологічних рішень дозволило значно скоротити час обробки замовлень. Система автоматизує ключові завдання та забезпечує швидке і точне введення замовлень, що скоротило час очікування гостей і підвищило загальну продуктивність персоналу. Як результат, гості отримують свої замовлення швидше, персонал має більше часу для роботи з кожним окремим гостем, а рівень обслуговування покращується.

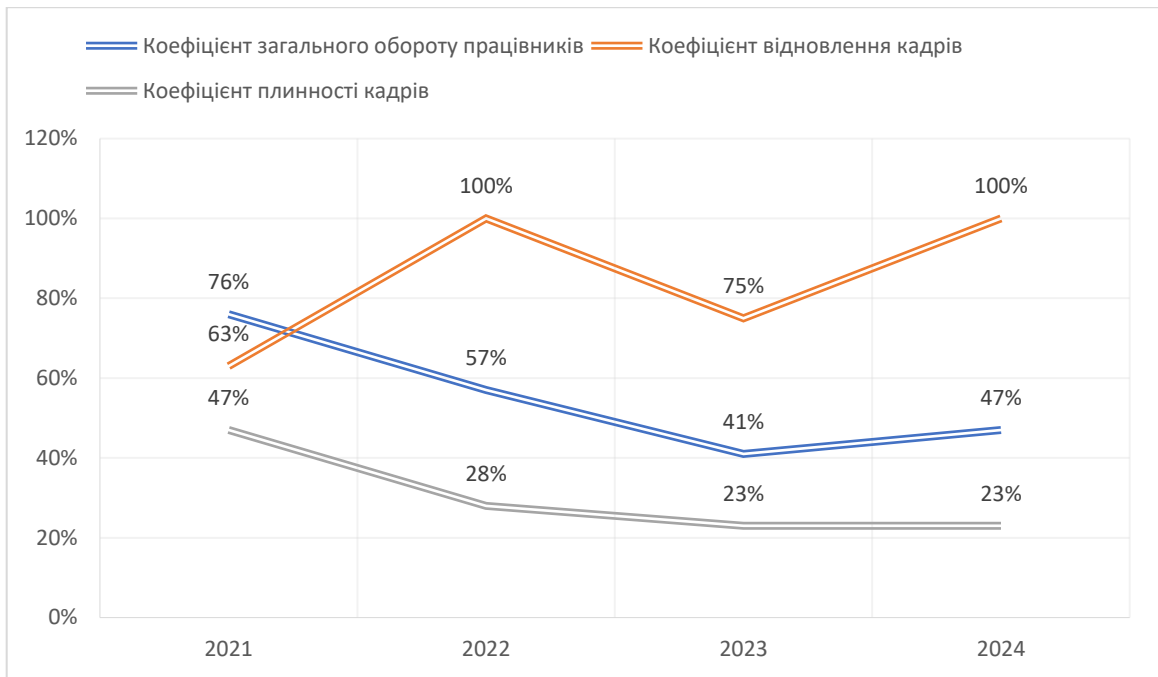


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнтів загального обороту працівників, відновлення та плинності кадрів на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.5

Керівництво дбає про те, щоб усім гостям було комфортно і вони могли максимально ефективно використати свій час.

Персонал проходить регулярні тренінги з обслуговування, які покращують його навички роботи з клієнтами та допомагають забезпечити якісний сервіс. Крім того, враховуються відгуки гостей і проводяться регулярні опитування, щоб краще розуміти потреби відвідувачів і швидко коригувати стратегії обслуговування. Це допомагає підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів і створює атмосферу, в якій гості хочуть відвідувати заклад знову і знову.

Мотивація персоналу також є важливою частиною ефективності. Адже задоволені та вмотивовані працівники забезпечують високу якість обслуговування та стабільну роботу.

У закладі використовується активна система заохочення персоналу, включаючи бонуси за покращення результатів роботи. Однак слід провести аналіз системи мотивації персоналу. Було проведено опитування серед працівників, в яких можна було відповісти від 0 до 5, де 0 зовсім не задоволений, а 5 – максимальне задоволення. Таким чином можна зібрати данні для аналізу ефективності системи

мотивації на підприємстві. Опитування було проведено серед робітничого персоналу, а не керуючого.

Таблиця 2.5. Задоволеність методами управління персоналу «Yakava Prostir»

Показник	Персонал							Загальний середній бал
	Кадровий персонал	Офіціанти	Баристи	Прибира-льниці	Бухгалтер	Су-Шеф	Кухарі	
Рівень матеріальної мотивації	2,5	2,2	2,9	1,5	1,5	3,5	2,9	2,43
Рівень нематеріальної мотивації	2,0	2,4	2,7	1,0	2,0	2,0	2,5	2,09
Задоволеність умовами праці	4,2	3,9	3,9	3,7	3,0	5,0	3,7	3,91
Можливість для професійного розвитку	4,1	4,6	4,4	1,5	4,0	5,0	2,8	3,77
Командна атмосфера та відносини	4,3	5,0	5,0	4,7	5,0	5,0	3,8	4,69
Управління конфліктами	2,7	2,0	1,5	2,4	2,0	2,0	1,0	1,94
Баланс роботи та особистого життя	3,7	1,0	1,0	2,2	3,4	3,0	1,0	2,19
Задоволеність корпоративною культурою	2,2	2,4	3,0	3,0	3,0	4,0	2,2	2,83

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

На рисунку 2.3 показано середні бали за кожним показником методу управління персоналом. Ці результати відображають загальну ефективність кожного методу за оцінкою працівників.

Аналіз рівня задоволеності методами управління персоналом на основі середніх балів може допомогти виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики компанії.

Рівень матеріальної мотивації близький до середнього, що свідчить про певний рівень незадоволеності працівників матеріальними умовами та винагородами. Це означає що заробітна плата та додаткові бонуси не в повній мірі відповідають очікуванням працівників, і підприємству варто розглянути

можливість покращення матеріального стимулювання працівників для підвищення рівня їхньої задоволеності.

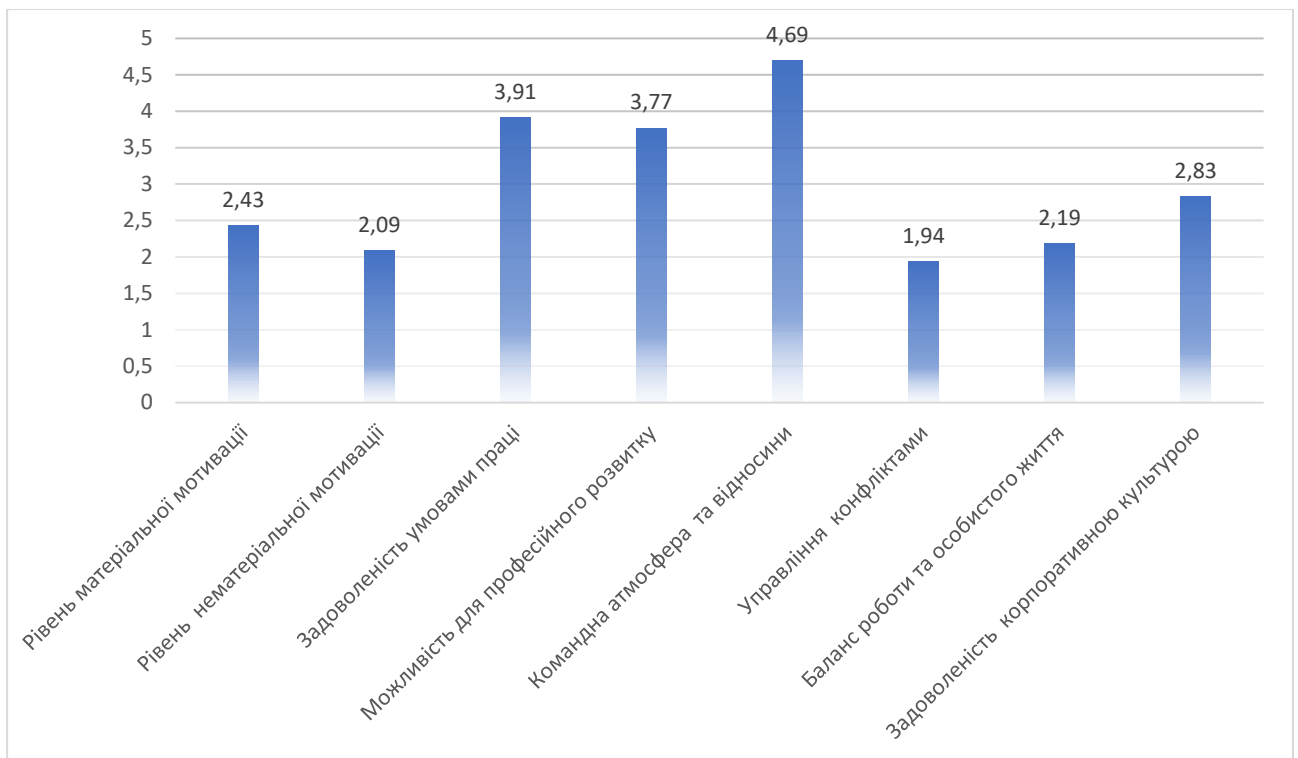


Рис. 2.3. Загальні середні бали задоволеності методами управління персоналом в ЗРГ

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.6

Рівень нематеріальної мотивації отримав дуже низький бал, що значить, що працівники негативно ставляться до нематеріальних благ яке дає керівництво. Це значить, що керівництво не додає зусиль, спрямованих на покращення внутрішньої культури, визнання результатів роботи, винагороду через підтримання атмосфери в колективі.

Задоволеність умовами праці є досить високою. Це значить, що працівники загалом задоволені своїм робочим середовищем. Це стосується комфортних умов праці, чистоти, а також доступу до необхідних ресурсів та обладнання.

Можливості для професійного розвитку оцінені на високому рівні, що свідчить про позитивне ставлення працівників до можливостей кар'єрного росту та розвитку навичок. Однак цей показник все ще не на найвищому рівні, що означає потребу навчальних програмах та більш чітких кар'єрних шляхах.

Атмосфера та відносини в колективі були найбільш позитивно оціненим показником. Працівники задоволені своєю взаємодією з колегами та атмосферою в колективі.

Управління конфліктами має найнижчий бал серед усіх індикаторів, що свідчить про серйозні проблеми в цьому вимірі. Працівники вважають, що конфлікти не вирішуються ефективно або без належної уваги. Це пояснюється тим, що керівництво недостатньо втручаються у конфлікти між працівниками.

Такі розбіжності в атмосфері а також в управлінні конфліктами пояснюється тим, що якщо стосунки між працівниками зовні добрі і вони почуваються комфортно у повсякденній взаємодії, серйозні конфлікти та непорозуміння можуть не вирішуватися ефективно. Працівники можуть бути задоволені дружньою атмосферою, але розчаровані тим, що внутрішні суперечки не вирішуються на належному рівні.

Баланс між роботою та особистим життям є ще одним напрямком, що викликає занепокоєння, оскільки він значно нижчий за середній. Недостатня гнучкість роботи або високе робоче навантаження, що заважає працівникам ефективно поєднувати свої робочі обов'язки з особистим життям. Це важлива ознака того, що слід розглянути заходи для покращення балансу, такі як запровадження гнучкого робочого графіку та збільшення кількості відпусток.

Задоволеність корпоративною культурою вказує на середній рівень задоволеності, але це може свідчити про певні недоліки в організації. Працівники можуть не повністю поділяти цінності закладу або не відчувати себе частиною команди.

Загалом, результати дослідження вказують на необхідність вдосконалення стратегій HR-менеджменту, особливо у сферах мотивації та управління конфліктами. Водночас, заклад має сильні позиції щодо нефінансових стимулів та атмосфери в колективі, які можуть бути використані як основа для покращення інших аспектів кадрової політики.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «YAKAVA PROSTIR»

3.1. Розвиток системи мотивації на підприємстві «Yakava Prostir»

На сьогоднішній день управління поведінкою працівників є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу. Оскільки результати діяльності підприємства безпосередньо залежать від ефективної роботи її співробітників, поведінковий підхід до управління є важливою сферою.

Управління особистими, соціальними, психологічними та мотиваційними аспектами поведінки працівників може принести значні економічні вигоди без додаткових витрат. Тому, якщо менеджери добре розуміють особливості кожного окремого працівника, вони можуть підвищити ефективність роботи організації в цілому.

Керівникам ресторанів необхідно розробити перспективну кадрову політику, яка враховує потреби та інтереси як керівництва, так і працівників і передбачає системний підхід до роботи з персоналом. Кадрова політика забезпечує підприємство необхідною кількістю та якістю людських ресурсів і створює умови для ефективного виконання працівниками своїх прав та обов'язків. Кадрова політика повинна ґрунтуватися на принципах довіри до працівників, максимального делегування управлінських функцій та мотивації працівників.

Мотивація працівників є важливим елементом управління і поділяється на наступні типи: зовнішня, внутрішня, позитивна, негативна і стійка мотивація. Опис наведено у таблиці 3.1

Таблиця 3.1. Типи мотивації, які розрізняють у сучасному середовищі

Тип	Опис
Зовнішня мотивація	Викликані зовнішніми обставинами. Для прикладу, якщо колега по роботі отримує новий мобільний телефон, потрібно добре попрацювати, отримати премію і купити новий телефон.
Внутрішня мотивація	У випадку цієї мотивації, немає зовнішніх збудників, а виникає лише в середині людини.

Продовження табл. 3.1

Позитивна мотивація	Заснована на позитивних стимулах, таких як: якщо прикладати більше зусиль для роботи – можна отримати премію чи підвищення.
Негативна мотивація	Протилежність позитивної мотивації: спізнення – це отримання догани або штрафу, що негативно вплине на життя.
Стійка мотивація	Такий тип мотивації заснованих на потребах людини, і не вимагає додаткового підкріплення.
Нестійка мотивація	Вимагає додаткового підкріплення іншими факторами

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Мотивацію також розрізняють на 2 види: матеріальна і моральну. Рисунок 3.1 демонструє що саме відноситься до того чи іншого виду мотивації.

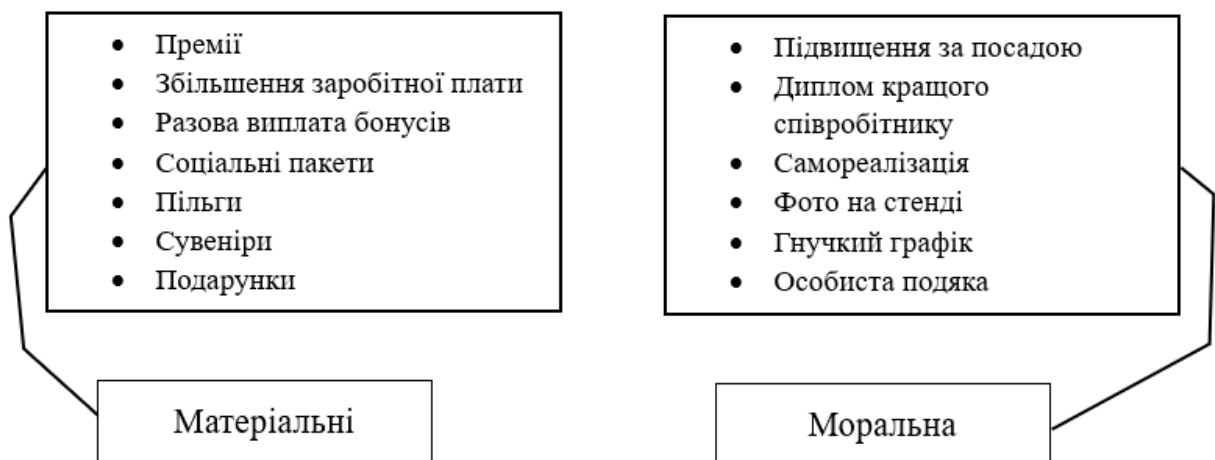


Рис. 3.1. Мотиватори праці відповідно до їх видів

Джерело: розроблено автором на основі [15, 16]

Мотиваційні стратегії, такі як конкуренція та заохочення, використовуються для виявлення хороших працівників і підвищення ефективності роботи команди. Моральні види мотивації, такі як звання, спеціальні оцінки, відпустки та варіанти відпочинку, можуть допомогти створити позитивну атмосферу та заохотити працівників до покращення своєї роботи.

Крім того слід не забувати, що зміни в законодавстві також впливають на рівень мотивації працювати. У військовий час у трудовому законодавстві відбулося чимало змін, і в таблиці 3.2 показано зміни в трудовому законодавстві від початку повномасштабного вторгнення (2022 року).

Таблиця 3.2. Зміни в трудовому законодавстві під час дії воєнного стану

Умова	За КЗПП України	За новим законодавством
Форма трудового договору	У письмовому вигляді	Форма визначається за згодою сторін
Встановлення випробувального терміну	Заборонено встановлювати певним категоріям осіб	Встановлюється для будь-кого
Переведення на іншу роботу/підприємство	Дозволяється тільки зі згодою працівника	Можливе без згоди працівника
Часи роботи	Визначається правилами трудового розпорядку та графіками змінності	Встановлює роботодавець
Нормальна тривалість робочого часу	Не більше 40 год/тиждень	Може бути 60 год/тиждень
Щотижневий безперервний відпочинок	Не менше 42 годин	Може бути 24 години
Кількість робочих днів	Встановлює роботодавець із профспілкою	Визначає роботодавець
Щорічна відпустка	Мінімум 24 дні	Може бути обмежена 24 днями або відмовлено на об'єктах критичної інфраструктури
Відповідальність за недотримання строків оплати праці	Роботодавець завжди несе відповідальність	Роботодавець може не нести якщо доведе, що порушення були внаслідок обставин непереборної сили

Джерело: [17]

Дивлячись на рисунок 2.3 можна побачити що рівень матеріальної і нематеріальної мотивації є досить низькими у порівнянні з іншими показниками. Це пов'язано із такими факторами як велика кількість конфліктів, які керівництво не хоче вирішувати, а також низьким показником балансу між роботою та особистим життям. Останній пункт пов'язаний із недостатньою кількістю персоналу та робочим днем. Персоналу доводиться працювати від відкриття до закриття закладу, і разом з тим по декілька днів (див додаток Б). Якщо зробити аналіз цього графіку, можна побачити що офіціантів на такий заклад є недостатньо, оскільки у разі позаштатної ситуації (хвороба, відпустка чи ще щось подібне) єдиний офіціант повинен буде працювати декілька днів поспіль без заміни, що негативно вплине на його фізичний та моральний стан, не компенсуючи при цьому матеріальними благами, які пропонуються на підприємстві(як зазначено в рисунку 2.3 цей показник є низьким).

На рисунку 3.2 вказано пропозиції що до покращення мотиваторів на підприємстві.



Рис. 3.2. Удосконалення мотиваційної системи закладу

Джерело: [17]

У наведеній схемі узагальнено рекомендації щодо покращення управління людськими ресурсами та підтримання організаційної ефективності. Основна увага приділяється створенню сприятливого робочого середовища та підвищенню згуртованості команди за допомогою механізмів підтримки, мотивації та розвитку працівників.

Важливим аспектом є безпека. У цьому контексті важливими є тренінги з готовності до надзвичайних ситуацій, безпеки та надання першої медичної допомоги, наприклад, тренування на випадок повітряної тривоги. Це дає персоналу відчуття безпеки і позитивно впливає на продуктивність та загальну атмосферу на робочому місці.

Що стосується психологічної підтримки, то важливо систематично оцінювати психологічний стан працівників і звертатися за професійною консультацією в особливо складних ситуаціях.

Ще одним важливим елементом є комунікація між керівництвом і персоналом. Неформальні розмови та регулярні зустрічі можуть допомогти побудувати взаєморозуміння та зменшити стрес працівників. Це допоможе підтримувати здорові стосунки в колективі та заохочує до відкритого діалогу.

Позитивне визнання, винагорода та похвала за роботу мають допомогти підвищити продуктивність і створити атмосферу, в якій кожен працівник відчуває, що його цінують. Враховуючи важливість професійного розвитку, програма також включає рекомендації щодо навчання персоналу. Тренінги та семінари дадуть можливість працівникам покращити свої навички та здобути кваліфікацію.

Додатковим стимулом є фінансова підтримка співробітників. Однак нематеріальні стимули, такі як визнання результатів роботи, мають довготривалий ефект і підтримують моральний дух колективу.

Окрема рекомендація щодо реструктуризації мотиваційної культури фокусується на важливості розвитку цінностей та переконань, які об'єднують команди та підвищують ефективність спільної роботи. Цей процес може створити сильну корпоративну ідентичність, яка є основою організаційного успіху.

Важливою частиною є командоутворення. Це передбачає організацію колективних заходів та спільних завдань, які сприяють згуртованості та взаємодії між працівниками. Це не тільки покращує атмосферу в колективі, але й підвищує ефективність командної роботи, що має вирішальне значення в сучасному бізнес-середовищі.

Рекомендації спрямовані на цілісний підхід до управління людськими ресурсами, де всі аспекти залучення працівників є важливими для створення позитивного та ефективного робочого середовища. Важливими є психологічна підтримка, комунікація, навчання, фінансові та нефінансові стимули, а також розвиток корпоративної культури та згуртованості команди.

Такі впровадження мотиваційної системи дозволять покращити управління персоналом та загальну задоволеність персоналу своєю роботою. Мотиваційна система повинна бути зосереджена на тому аби покращити задоволеність від роботи і при цьому аби співробітники мали бажання працювати, оскільки в закладах персонал – є обличчям закладу, і тому вони повинні бути замотивовані, веселі та мати бажання працювати і демонструвати це всім.

3.2. Удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві

Конфлікти - це ситуації, коли дві або більше сторін мають суперечливі інтереси, потреби або цінності і не можуть знайти компроміс [18]. Конфлікти можуть виникати на різних рівнях: особистісному, міжособистісному, груповому, організаційному, соціальному та політичному.

Основними характеристиками конфліктів є: конфлікт інтересів, що виникає через різні погляди або відсутність консенсусу, що може призвести до конфлікту; емоційне напруження, пов'язане з конфліктом (виражене в гніві, стомленні, збудженні чи в стресовій ситуації), конкуренція за обмежені ресурси, такі як гроші, час або територія, що часто провокує конфлікт; конкуренція за певну перевагу.

Взаємодія між конкуруючими сторонами, можливі негативні наслідки конфліктів для сторін (наприклад, втрата довіри, погіршення стосунків, зниження продуктивності праці) та потреба у розв'язанні конфліктів (що вимагає активної участі). Беручи до уваги ці характеристики, можна зробити висновок, що конфлікт - це складне явище, яке виникає з різних ситуацій і протиріч між сторонами та має різні наслідки, які потребують уваги та вирішення.

Основні причини конфліктів у ресторанному бізнесі це несумісність компетенцій та особистих якостей працівників, власників і керівництва

підприємства, проблеми які пов'язані з виконанням управлінських функцій при наданні послуг, емоційно-психологічні розбіжності в процесі взаємодії між працівниками, власниками, керівництвом і гостями; проблеми, пов'язані з наданням послуг у галузі, особливо технічні та економічні труднощі, розбіжності між працівниками і керівництвом та між працівниками і керівництвом щодо цілей, методів і засобів діяльності.

В таблиці 3.3 наведено види конфліктів.

Таблиця 3.3. Класифікація конфліктів

Класифікація	Види
Залежно від кількості учасників	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішньоособистісні • Міжособистісні • Міжгрупові • Між особистістю та групою
Залежно від рівня вираженості конфліктного протистояння	<ul style="list-style-type: none"> • Відкриті • Закриті
Залежно від спрямованості впливу	<ul style="list-style-type: none"> • Вертикальні • Горизонтальні
Залежно від природи виникнення	<ul style="list-style-type: none"> • Соціальні • Політичні • Економічні • Організаційні
Залежно від потреб, через які виник конфлікт	<ul style="list-style-type: none"> • Інтересів • Поглядів (когнітивних)
Залежно від наявності об'єкта конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> • Безоб'єктивні • Об'єктивні
Залежно від способу вирішення	<ul style="list-style-type: none"> • Насильницькі • Ненасильницькі
Залежно від можливих функцій конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> • Функціональні • Дисфункціональні

Джерело: розроблено автором на основі [19]

Для вдосконалення системи управління конфліктами в закладі можна застосувати покроковий підхід, заснований на алгоритмі, який включає кілька ключових етапів.

Першим кроком має стати дослідження причин конфліктів в закладі. Це дозволить виявити причини напруженості, такі як погана комунікація, порушення в розподілі обов'язків, проблеми з мотивацією тощо. Оскільки кожен конфлікт має свої особливості, важливо аналізувати причини кожної ситуації окремо. Виявлення

першопричин може допомогти запобігти повторенню подібних проблем у майбутньому.

Наступним кроком є обмеження кількості людей, залучених до конфлікту. Якщо проблема виникла між кількома людьми, важливо не розширювати коло учасників, щоб не створювати подальших труднощів. Залучення інших лише погіршить ситуацію. Таким чином, рішення може бути досягнуто швидше та ефективніше.

Після цього важливо проаналізувати конфлікт і зрозуміти основні проблеми та фактори, що їх спричиняють. Це допоможе виявити слабкі місця в управлінні та організації роботи, а також розробити стратегії для запобігання подібних ситуацій у майбутньому.

Заключний етап - вирішення конфлікту та управління ситуацією. Керівництво повинно використовувати як виховні, так і управлінські методи. Виховні методи включають в себе врахування психології учасників, проведення бесід та переговорів, встановлення чітких принципів запобігання конфліктам. У разі необхідності для вирішення конфліктів можуть бути використані адміністративні методи, такі як зміни в організаційній структурі або управлінсько-примусові втручання, наприклад, зміна умов праці або звільнення деяких співробітників, які не вписуються в колектив.

Інтеграція цих кроків у систему управління компанією може зменшити кількість конфліктів, покращити внутрішню культуру та дозволити командам працювати більш ефективно.

3.3. Teambuilding як інструмент мотиваційної системи управління персоналом та спосіб згрупування команди для зниження конфліктних ситуацій

Команда - це група людей, об'єднаних спільною метою, які виконують конкретне завдання і доповнюють один одного [20]. Вони мають ширший спектр інструментів, ніж окремі працівники, оскільки залучають учасників з різними профілями знань, віком та стажем роботи. Тому синергія від спільної роботи

набагато більша, ніж від роботи окремо. Кожен учасник відчуває відповідальність за інших, і обговорюється якомога більше ідей.

Командоутворення включає три ключові елементи:

- формування та розвиток навичок командної роботи, таких як узгодження індивідуальних і командних цілей, відповідальність за результати та колективне прийняття рішень;
- формування командного духу шляхом впровадження заходів, спрямованих на об'єднання учасників, зміцнення довіри між співробітниками та мотивацію їх до виконання спільних завдань;
- згуртування колективу шляхом оптимізації структури команди відповідно до цілей і завдань і Тімбілдінг передбачає оптимізацію структури команди відповідно до цілей і завдань, розподіл ролей і встановлення зв'язків.

Командоутворення також має 5 етапів життя, зображено на рисунку 3.3. етапи відповідають стадіям етапу розвитку груп за Такменом.



Рис. 3.3. Етапи розвитку командоутворення за Такменом.

Джерело: [21]

Впровадження тимбілдингу на підприємстві може призвести до кількох важливих результатів. Це навчання співробітників командній роботі, вирішення проблем і конфліктів, поліпшення атмосфери в колективі, налагодження міжособистісного спілкування, підтримка дружби, подолання рутинних завдань,

обмін досвідом, прояв ініціативи і заохочення бажання аналізувати проблеми. Це також змінює менталітет співробітників від конкуренції до співпраці.

Існує багато варіантів тимблдингу: спортивні змагання, творчі та психологічні виклики. В ідеалі, такі заходи повинні організовувати професіонали з організаторськими здібностями, але їх також можна замовити у спеціалізованих агенціях.

Тимблдинги допомагають підвищити ефективність командної роботи, вийти із зони комфорту та отримати новий досвід. Етап реалізації тимблдингу включає в себе аналіз діяльності команди, постановку цілей, визначення напрямку і бюджету тимблдингу, вибір місця і часу проведення заходу.

Важливою характеристикою ефективних команд є наявність лідера. Формальне лідерство зазвичай належить керівнику, призначеному топ-менеджментом, тоді як неформальне лідерство - це людина, яка користується авторитетом серед інших членів команди. Особистість лідера, стиль управління, професійні навички та комунікативні навички мають значний вплив на ефективність команди. Для успіху важливо, щоб формальний і неформальний лідери були однією і тією ж особою.

Типовими помилками лідерів є переоцінка власних здібностей, недовіра до колег, звикання до своєї посади, низька стресостійкість та відсутність чітких цілей. Серед основних завдань лідерів: ефективна комунікація в команді, побудова партнерських відносин, швидке реагування на зміни в навколишньому середовищі, пошук інноваційних рішень та прийняття управлінських рішень в умовах дефіциту інформації.

У динамічному середовищі важливо постійно підвищувати рівень комунікативних навичок менеджерів та лідерів. Комунікативна компетентність визначається здатністю ефективно надсилати та отримувати інформацію. Вона включає в себе когнітивні елементи (психологічні знання та навички спілкування), мотиваційні елементи (розвиток комунікативних навичок) та чутливість до партнера по спілкуванню.

Тімбілдінг має багато важливих наслідків, таких як навчання співробітників роботі в команді, вирішення проблем і конфліктів, поліпшення атмосфери в колективі, налагодження міжособистісного спілкування, підтримання дружніх стосунків, подолання рутинних завдань, обмін досвідом, прояв ініціативи та заохочення готовності аналізувати проблеми.

В таблиці 3.4 прописані результати впровадження Teambuilding.

Таблиця 3.4. Очікувані результати впровадження Teambuilding

Результат від впровадження	Опис
Навчання персоналу командній роботі	Розвиток навичок взаємодії, узгодження цілей і відповідальності за спільні результати.
Вирішення проблем і конфліктів	Виявлення та вирішення конфліктів і розвиток взаєморозуміння між членами команди
Поліпшення атмосфери колективу	Створення позитивної атмосфери, в якій працівники відчують підтримку та довіру один до одного.
Налагодження міжособистісного спілкування	Розвинення комунікативних навичок та ефективний обмін інформацією і думками.
Підтримка дружби	Створення умов для дружніх стосунків між співробітниками.
Подолання рутинних завдань	Вихід із зони комфорту, подолання рутинних завдань та отримання нового досвіду.
Обмін досвідом	Сприяння обміну знаннями та досвідом між співробітниками, покращувати командні навички.
Прояв ініціативи	Заохочення персоналу проявляти ініціативу та шукати нові рішення і підходи до своєї роботи.
Заохочення бажання аналізувати проблем	Розвивати готовність критично мислити та аналізувати проблеми, ефективно вирішувати ситуації та приймати рішення.

Джерело: розроблено автором на основі [22, 23]

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ресторанний бізнес у Вишгороді стикається зі значними проблемами через триваючу війну, економічну нестабільність та міграцію персоналу. Заклади стикаються з логістичними проблемами, перебоями в роботі інфраструктури, зниженням попиту та зростанням витрат. Незважаючи на це, сектор демонструє здатність до адаптації, надаючи перевагу меншим і гнучкішим форматам, таким як кафе, кав'ярні та фаст-фуди, а також зосереджуючись на доставці та виносній торгівлі. Дефіцит робочої сили залишається головною проблемою, але місцевий бізнес поступово відновлюється та адаптується до нових ринкових умов і запитів споживачів.

Заклад «Yakava Prostir» у Вишгороді - це успішний заклад, який поєднує в собі високі стандарти якості, широкий асортимент страв та напоїв, зручність для клієнтів та прогресивний підхід до управління. Сучасне обладнання, ефективна організація виробничого процесу та система HACCP забезпечують ресторану високий рівень безпеки та якості продукції. Підприємство також піклується про здоров'я своїх працівників, проводячи регулярні медичні огляди та дотримуючись гігієнічних стандартів. Належні алгоритми санітарної обробки приміщень, інвентарю та обладнання сприяють створенню безпечного середовища як для працівників, так і для гостей

Особлива увага приділяється управлінню персоналом, який є ключовим елементом у досягненні високого рівня обслуговування. У ресторані прийнята лінійна організаційна структура, що забезпечує чіткий розподіл завдань і обов'язків між співробітниками. Це забезпечує командну роботу та чітке виконання процесів. Керівництво приділяє особливу увагу навчанню та розвитку персоналу. Регулярно проводяться тренінги та інструктажі з гігієни, обслуговування гостей, використання обладнання та нових методів приготування страв. Це гарантує, що працівники обізнані з останніми тенденціями в ресторанній індустрії та відповідають високим стандартам.

Система управління персоналом базується на принципах ефективного розподілу обов'язків, чіткої ієрархії та постійного вдосконалення процесів. Це

дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринку, адаптуватися до нових ситуацій і підтримувати високий рівень обслуговування. Поєднання технологій та професійного підходу до управління людськими ресурсами дозволяє не тільки відповідати, але й перевершувати очікування своїх гостей.

Оскільки продуктивність закладу значною мірою залежить від мотивації та задоволеності її працівників, потрібен особливий підхід до управління людськими ресурсами.

Важливим аспектом цього процесу є розуміння особистісних, соціальних та психологічних характеристик працівників, які можуть допомогти створити гармонійне робоче середовище. Мотивація працівників відіграє важливу роль у підвищенні операційної ефективності компанії. Вона може бути зовнішньою або внутрішньою, позитивною або негативною, стабільною або нестабільною. У ресторанному бізнесі важливим є збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Розвиток мотиваційної культури, спрямованої на формування цінностей та переконань, які об'єднують команду, може значно покращити згуртованість та продуктивність команди.

Також важливо уникати конфліктів та покращувати управління ними. Конфлікти можуть виникати з різних причин, починаючи від особистих розбіжностей і закінчуючи проблемами з розподілом обов'язків та мотивацією.

Дефіцит кадрів у ресторанах часто призводить до перевтоми, що негативно впливає на фізичний і психічний стан працівників. Необхідно підтримувати персонал, щоб забезпечити оптимальний робочий час і запобігти перевтомі. Таким чином, управління людськими ресурсами має бути комплексним процесом, спрямованим на підтримку мотивації, створення приємної робочої атмосфери, уникнення конфліктів і забезпечення професійного розвитку персоналу.

За умови успішної реалізації цих заходів можуть не тільки залишатися конкурентоспроможними, але й створити атмосферу, в якій кожен співробітник зацікавлений у досягненні спільних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Мітяєва, Т., & Горішевський, П. (2024). Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. Економіка та суспільство, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>
2. Громадське харчування в Вишгороді аналіз ніші | YouControl Market. Каталог компаній України | YC.Market. URL: <https://catalog.youcontrol.market/hromadske-kharchuvannia/kyivska-oblast/vyshhorod>
3. Пошук найкращих місць у Вишгород_mistseviy та Україні - Tomato.ua. Поиск лучших мест в Киеве и Украине - Tomato.ua. URL: <https://tomato.ua/ua/vyshgorod/city>
4. McDonald's відкрив ресторан у Вишгороді. Interfax-Україна. Інформаційне агенство. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/936026.html>
5. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: поточний стан та глобальні тенденції/ О. Володько та ін. Grail of Science. 2023. № 26. С. 42–45. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.002> (дата звернення: 29.11.2024).
6. Гузар У. Є., Левчук А. В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-01> (дата звернення: 29.11.2024).
7. ЗСУ звільнили Вишгородський район. Чекайте гарних новин найближчим часом - генерал Грузевич. Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/war/viyana-v-ukrajini-vishgorod-povnistyu-zvilnili-vid-rosiyskih-okupantiv-novini-vtorgnennya-rosiji-v-ukrajinu-11767708.html> (дата звернення: 28.11.2024).
8. Вакансії в розділі Готельно-ресторанний бізнес, туризм у Вишгороді. Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/jobs-vyshhorod-hotel-restaurant-tourism/?advs=1>
9. Атака на Київську ГЕС: не зруйнувати, то хоча б понівечити. Новини України - останні новини України сьогодні - УНІАН.

URL: <https://www.unian.ua/society/ataka-na-kijivsku-ges-ne-zruynuvati-to-hocha-b-ponivechiti-12738876.html> (дата звернення: 29.11.2024).

10. Лаб'як І. Атака на Київську ГЕС: чи може прорвати греблю, які загрози і що замислив ворог. ТСН.ua. URL: <https://tsn.ua/exclusive/ataka-na-kijivsku-ges-chi-mozhe-prorvati-greblyu-yaki-zagrozi-i-scho-zamisliv-vorog-2648148.html> (дата звернення: 29.11.2024).

11. Kushniruk H. Modern HR Management Technologies in Hotel and Restaurant Business: Outsourcing vs Outstaffing. Restaurant and hotel consulting. Innovations. 2023. Vol. 6, no. 2. P. 171–183. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291699>

12. Сайт закладу «Yakava Prostir» URL: <https://YakavaProstir.choiceqr.com/>

13. Меню закладу «Yakava Prostir» URL: <https://YakavaProstir.choiceqr.com/online-menu/section:alkogolni-napoyi>

14. Poster POS – программа автоматизации общепита на планшете. URL: <https://www.joinposter.com>

15. Томаля Т. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. Т. 2, № 2. С. 271–274.

16. Гавкалова Н.Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Гавкалова Н. Л. // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ. журн. — 2005. — № 3. — С. 31–36.

17. Козак, К., Корсікова, Н., & Петренко, Ю. (2022). Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Food Industry Economics, 14(4). <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426> Козак, К., Корсікова, Н., & Петренко, Ю. (2022). Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Food Industry Economics, 14(4). <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>

18. РУДНІЧЕНКО, Є., ДАВИДОВА, О., & СУЛІМА, В. (2024). Сучасні підходи до управління конфліктами в закладах готельно-ресторанного бізнесу. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 328(2), 76-81. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-11>

19. Матеріал лекцій з дисципліни «Конфліктологія» для підготовки фахівців на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти за напрямом підготовки 6.030402 «Правоохоронна діяльність» [Електронний ресурс]. –Режим доступу: [https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Materiali-](https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Materiali-lektsij_Konfliktologiya.pdf)

[lektsij_Konfliktologiya.pdf](https://academysps.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Materiali-lektsij_Konfliktologiya.pdf)

20. Халахур, Ю. (2024). Тімблдінг як метод управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71>

21. Учасники проектів Вікімедіа. Стадії розвитку груп за Такменом – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Стадії_розвитку_груп_за_Такменом (дата звернення: 09.01.2025).

22. Тімблдінг для зміцнення команди: ефективні методики. Project AVATAR. URL: <https://projectavatar.fun/ua/timbilding-dlya-zmicnennya-komandi/>

23. Тімблдінг: оригінальний спосіб зміцнити команду і підняти настрій - Розумні Ідеї. Розумні ідеї. URL: <https://rozumni-ideyi.com/posts/view/timbildinh-oryhinalnyy-sposib-zmitsnyty-komandu-i-pidnyaty-nastriy>

ДОДАТКИ

Меню закладу «Yakava Prostir»

Назва страви	Вихід, г	Ціна, грн
<i>Сніданки</i>		
Англійський сніданок	350	265
Італійський сніданок	300	275
Солоні сирники з лососем та песто	240	245
Солодкі сирники з ягодами та солоною карамеллю	230	230
Шакшука	300	175
<i>Боули</i>		
Боул з телятиною	250	220
Боул з лососем	315	350
Боул з креветкою	270	360
<i>Перші страви</i>		
Том Ям з морепродуктами	350	295
Солянка	400	145
Курячий бульйон з локшиною та перепелиним яйцем	360	110
Грибний крем-суп	300	175
Борщ з качкою, сметаною та фокачею	390/20/50	180
<i>Гарячі страви</i>		
Каре телятини з овочами WOK	350	515
Молочна телятина з кіноа та зеленими бобами	350	515
Телятина з картопляно-шпинатним пюре	300	340
Біф бургер	440	345
Стейк Рібай Україна	Вага стейка 300-600 сирого м'яса	180 (за 100 г)
Стейк з лосося з броколі та грибами	240	485
Куряче філе у вершковому соусі з кускусом	280	235
Курча у соусі BBQ з бататом	280	295
Куряче філе з трюфельним кускусом	160/130/40	520
<i>Салати</i>		
Салати з телятиною та сливою	210	240
Салат цезар	250	220
Салат з креветкою та авокадо	200	355
Салат Грецький	300	195
Салат з тунцем, авокадо та медово-гірчичним соусом	200	295
<i>Закуски</i>		
Брускета з телятиною	140	180
М'ясне антипасті	215	350
Сирне антипасті	245	375
Брускета з качкою, печеною сливою та грушею	160	180
Брускета з тунцем	140	160
<i>Паста</i>		
Паста а-ля карбонара	280	250
Паста з куркою та грибами	290	195
Страви у WOK	250	180
Смажений рис з креветкою	250	225

Кунг Пао з куркою	250	210
Локшина соба з куркою	250	185
Локшина соба з креветкою	250	185
<i>Круасани та сендвічі</i>		
Класический французький круасан	50	60
<i>Гарніри</i>		
Кускус з овочами	150	85
Картопля по-селянськи	150	110
Батаг фрі	120	165
Картопля фрі	140	110
Цибулевi кільця фрі	150	100
<i>Десерти</i>		
Вафельний торт з волоським горіхом	120	88
Мигдалевий круасан	130	115
Торт Спартак	125	95
Панна Котта	210	152
Тирамісу	100	133
Макарон в асортименті	35	60
Горішок зі згущеним молоком	1 шт	49
Горішок Дор Блю	1 шт	65
Горішок Слива-Дор Блю	1 шт	59
Горішок шоколад-журавлина	1 шт	59
<i>Кавові напої</i>		
Еспресо	30	37
Допіо	50	52
Раф-кава	125	88
Американо	150/350	39/61
Капучино	180/250	51/61
Лате	350/500	71/102
Флет Вайт	180/250	67/78
Помаранчино	250	67
<i>Гарячі напої</i>		
Какао	250/340	49/60
Матча лате (зелена)	300	99
Матча лате (блакитна)	300	109
Чай обліпиховий	350	60
Чай малиновий	350	60
Чай (зелений, чорний, трав'яний)	300	45
Дитяче молоко	50	19
Чай Карпатський	600	50
<i>Освіжаючі напої</i>		
Бехалкогельне «Мохіто»	250	95
Бамбл	250	88
Лимонад обліпиховий	250	90
Лимонад манго-маракуя	250	90
Лимонад ананасовий з м'ятою	250	90
Лимонад малиновий з м'ятою	250	90
Лимонад імбирний з м'ятою	250	90
Гранатовий ІСЕ	250	88
Безалкогольний Bloody Mary	250	115

<i>Холодні напої</i>		
Фреш	250	250
Pepsi/7UP/ Mirinda	330	40
Сік Сандора в асортименті	250	50
Вода Карпатська Джерельна негазована	500	30

Графік виходу на роботу персоналу закладу «Yakava Prostir» на 2 тижні (з 02.12.2024 по 15.12.2024)

Прізвище ініціали	Пн 02.12	Вт 03.12	Ср 04.12	Чт 05.12	Пт 06.12	Сб 07.12	Нд 08.12	Пн 09.12	Вт 10.12	Ср 11.12	Чт 12.12	Пт 13.12	Сб 14.12	Нд 15.12
Керуючий (менеджер)														
Матвійчук Є.К.	9-18	9-18	9-18	9-18	9-18	В	В	9-18	9-18	9-18	9-18	9-18	В	В
Адміні														
Жученко Д. С.	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21
Олещук В. Р.	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В
Баристи														
Фещенко Т.Р.	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21
Шевченко С.Г.	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В
Офіціанти														
Боровик С.М.	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	8 ³⁰ -21
Івановська Ю.В.	8 ³⁰ -21	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В
Шеф-кухар														
Шлапак Д.Н.	9-18	9-18	9-18	9-18	9-18	В	В	9-18	9-18	9-18	9-18	9-18	В	В
Су-шеф														
Назарова Т.В.	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В
Кухарі														
Білокурський П.М.	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В
Янченко Д.В.	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В
Іванько С.В.	В	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21
Зволінська К.Д.	8 ³⁰ -21	В	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	В	8 ³⁰ -21
Прибиральниці														
Їжак П.В.	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21
Баран О.М.	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21
Цибуленко В.Д.	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	В
Зубик Д.В.	8 ³⁰ -21	В	В	В	В	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	8 ³⁰ -21	В	В	В	В	8 ³⁰ -21

9-18 – робочий день з 9 ранку до 18 вечора,

8³⁰-21 – повний робочий день (з 8:30 до 21 години),

В - вихідний