

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»

Декаан факультету


(підпис)

Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(ім'я і прізвище)

«16» 02 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри


(підпис)

Лариса ШАРАН
(ім'я і прізвище)

«15» Листопад 2024 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: «Особливості управління персоналом в закладі ресторанного господарства в умовах війни»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи ЗГС-4-1ск

Сасвська Ірина Русланівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)


(підпис)

Керівник В'ячеслав ГУБЕНЯ
(ім'я і прізвище)


(підпис)

Рецензент Олександра НЄМІРІЧ
(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 недоволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка


(підпис)

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

“05” грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ

Сасвської Ірини Русланівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Особливості управління персоналом в закладі ресторанного господарства в умовах війни»

керівник роботи Губеня В'ячеслав Олександрович, к.т.н., доцент

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

затвержені наказом вищого навчального закладу від “05” грудня 2023 року № 972-КС

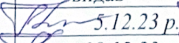
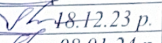
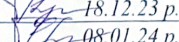
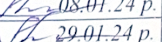
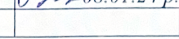
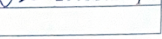
2. Термін подання здобувачем роботи 6 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Управління персоналом в закладі ресторанного господарства, ТОВ «Чилінг», м. Львів

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1. Характеристика ресторанного бізнесу в м. Львів; Розділ 2 Аналіз діяльності ресторану ТОВ «Чилінг»; Розділ 3 Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Чилінг»; 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 | Губеня В. О., доцент |  5.12.23 р. |  18.12.23 р. |
| Розділ 2 | Губеня В. О., доцент |  18.12.23 р. |  08.01.24 р. |
| Розділ 3 | Губеня В. О., доцент |  08.01.24 р. |  29.01.24 р. |

7. Дата видачі завдання 5 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

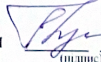
| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1 | ВСТУП РОЗДІЛ 1 ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В М. ЛЬВІВ | 5.12-17.12.2023р. | Виконано |
| 2 | РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ ТОВ «ЧИЛІНГ» | 18.12.2023-07.01.2024р. | Виконано |
| 3 | РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЧИЛІНГ» | 08.01-28.01.2024р. | Виконано |
| 4 | ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ. ДОДАТКИ | 29.01-05.02.2024р. | Виконано |
| 5 | Подання кваліфікаційної роботи на кафедрі | 06.02.2024р. | Виконано |

Здобувачка


(підпис)

Ірина САСВСЬКА

Керівник роботи


(підпис)

В'ячеслав ГУБЕНЯ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Здобувачки: Саєвської Ірини Русланівни

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

заочна зі скороченим терміном здобуття освіти, спеціальність 241
«Готельно-ресторанна справа», освітньо-професійна програма «Готельно-
ресторанна справа»

Тема роботи: «Особливості управління персоналом в закладі ресторанного господарства в умовах війни»

Керівник роботи: Губеня В'ячеслав Олександрович, к.т.н., доцент

Дата захисту «.....» лютого 2024 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена темі особливості управління персоналом в закладі ресторанного господарства в умовах війни. В рамках даного дослідження в першому розділі було наведено характеристику ресторанного бізнесу в м. Львів: описано зміни в ресторанному бізнесі м. Львів протягом 2020-2023 років; проведено аналіз попиту та пропозицій на ринку праці м. Львів у сфері ресторанного господарства; описано проблеми та виклики для ресторанного бізнесу, пов'язані з персоналом.

В другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз діяльності ресторану ТОВ «Чилінг». Проведено комплексну характеристику ресторану ТОВ «Чилінг»: розкрито юридичну інформацію, описано організаційну структуру підприємства та персонал, розглянуто основні та додаткові послуги ресторану; проведено аналіз управління персоналом в ТОВ «Чилінг».

В третьому розділі кваліфікаційної роботи розкрито сутність командоутворення (Team building) як дієвого інструменту в управлінні персоналом; розроблено заходи з Team building для ТОВ «Чилінг», а саме запропоновано комплекс заходів з командоутворення для персоналу ресторану ТОВ «Чилінг» він включає різноманітні тимбілдінгові заходи, такі як «Єдина команда», «Творчий розвідник» та «Вільний від стресу». В роботі оцінено переваги для ТОВ «Чилінг» від удосконалення системи управління персоналом, і зазначено що дані заходи з тимбілдінгу підвищують продуктивність праці працівників, що позитивно впливає на економічні показники діяльності ресторану.

Ключові слова: ресторанне господарство, ринок праці, управління персоналом, командоутворення (Team building), підвищення ефективності, продуктивність.

ABSTRACT

The qualification work is devoted to the topic of the peculiarities of personnel management in the restaurant industry in the conditions of war. Within the framework of this study, the first chapter described the characteristics of the restaurant business in the city of Lviv: the changes in the restaurant business of the city of Lviv during 2020-2023 were described; an analysis of supply and demand in the labor market of Lviv in the field of restaurant industry was carried out; described the problems and challenges for the restaurant business related to personnel.

In the second section of the qualification work, an analysis of the activities of the Chilling LLC restaurant was carried out. A comprehensive description of the Chilling LLC restaurant was conducted: legal information was disclosed, the organizational structure of the enterprise and staff were described, the main and additional services of the restaurant were considered; an analysis of personnel management was carried out at Chilling LLC.

In the third section of the qualification work, the essence of team building (Team building) as an effective tool in personnel management is revealed; Team building activities were developed for Chilling LLC, namely, a set of team building activities was proposed for the staff of the Chilling LLC restaurant, it includes various team building activities, such as "One Team", "Creative Scout" and "Stress Free". The paper evaluates the benefits for Chilling LLC from the improvement of the personnel management system, and it is noted that these team building measures increase the productivity of employees, which has a positive effect on the economic performance of the restaurant.

Keywords: restaurant business, labor market, personnel management, team building, efficiency improvement, productivity.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1 ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В М. ЛЬВІВ | 8 |
| 1.1. Зміни в ресторанному бізнесі м. Львів протягом 2020-2023 років | 8 |
| 1.2. Аналіз попиту та пропозицій на ринку праці м. Львів у сфері ресторанного господарства | 11 |
| 1.3. Проблеми та виклики для ресторанного бізнесу, пов’язані з персоналом .. | 16 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ ТОВ «ЧИЛІНГ» | 21 |
| 2.1. Комплексна характеристика ресторану ТОВ «Чилінг» | 21 |
| 2.1.1. Юридична інформація | 21 |
| 2.1.2. Організаційна структура підприємства та персонал | 23 |
| 2.1.3. Основні та додаткові послуги ресторану | 26 |
| 2.2. Аналіз управління персоналом в ТОВ «Чилінг» | 29 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЧИЛІНГ» | 35 |
| 3.1. Командоутворення (Team building) як дієвий інструмент в управлінні персоналом..... | 35 |
| 3.2. Розроблення заходів з Team building для ТОВ «Чилінг»..... | 39 |
| 3.3. Переваги для ТОВ «Чилінг» від удосконалення системи управління персоналом..... | 42 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 45 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ РЕСУРСІВ... | 48 |
| ДОДАТКИ | 51 |

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах війни управління персоналом у закладі ресторанного господарства набуває особливого характеру та важливості. Військові конфлікти породжують низку викликів, які впливають на всі сфери життя, включаючи господарську діяльність. Ресторанний бізнес, будучи суттєвою складовою господарства, не залишається осторонь цих викликів. Тому важливо розглянути особливості управління персоналом в таких умовах з урахуванням складнощів, які вони можуть зустріти.

Управління персоналом в ресторанному господарстві під час війни вимагає не лише збереження стандартів обслуговування та якості продуктів, але й врахування безпеки персоналу та клієнтів. Додаткові ризики, пов'язані з можливістю обстрілів або терористичних актів, потребують впровадження ефективних заходів безпеки та навчання персоналу діяти в екстремальних ситуаціях.

Також в умовах війни може виникнути нестабільність на ринку збуту та постачання продуктів харчування, що може вплинути на складність управління запасами та вимагатиме від управлінців здатності швидко реагувати на зміни у ситуації.

Крім того, в умовах війни може виникати психологічний стрес серед персоналу, що може впливати на їхню продуктивність та ефективність роботи. Управлінням персоналом слід забезпечити підтримку та мотивацію співробітників, а також створити атмосферу співпраці та взаємопідтримки.

Отже, управління персоналом в ресторанному господарстві в умовах війни вимагає комплексного підходу та здатності ефективно реагувати на непередбачувані ситуації, забезпечуючи безпеку, стабільність та підтримку співробітників.

Об'єктом дослідження є особливості управління персоналом в закладі ресторанного господарства в умовах війни.

Предметом дослідження є шляхи підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «Чилінг».

Метою дослідження є шляхи покращення управління персоналом в закладі ресторанного господарства в умовах війни. Для досягнення мети поставлено наступні дослідницькі завдання:

- описати зміни в ресторанному бізнесі м. Львів протягом 2020-2023 років;
- провести аналіз попиту та пропозицій на ринку праці м. Львів у сфері ресторанного господарства;
- описати проблеми та виклики для ресторанного бізнесу, пов'язані з персоналом;
- навести комплексну характеристику ресторану ТОВ «Чилінг»;
- проаналізувати управління персоналом в ТОВ «Чилінг»;
- розкрити сутність командоутворення (Team building) як дієвого інструменту в управлінні персоналом;
- розробити заходи з Team building для ТОВ «Чилінг»;
- навести переваги для ТОВ «Чилінг» від удосконалення системи управління персоналом.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в дипломній роботі мети були використані загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: аналізу та синтезу, систематизації, класифікації, термінологічний, проблемно-орієнтовний.

РОЗДІЛ 1

ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В М. ЛЬВІВ

1.1. Зміни в ресторанному бізнесі м. Львів протягом 2020-2023 років

Львів, як одне з найбільш привабливих міст для ресторанного бізнесу в Україні, має великий потенціал для розвитку гастрономічної сфери. З урахуванням його значної чисельності населення та постійного припливу туристів, кількість ресторанних закладів виявляється недостатньою. Фактично доступна кількість місць у ресторанах на 1000 осіб населення становить лише 52, у той час як реальна потреба сягає 194 місць на 1000 осіб.

На рис.1.1. представлено динаміку зміни закладів ресторанного бізнесу м. Львів протягом 2020-2023 років.

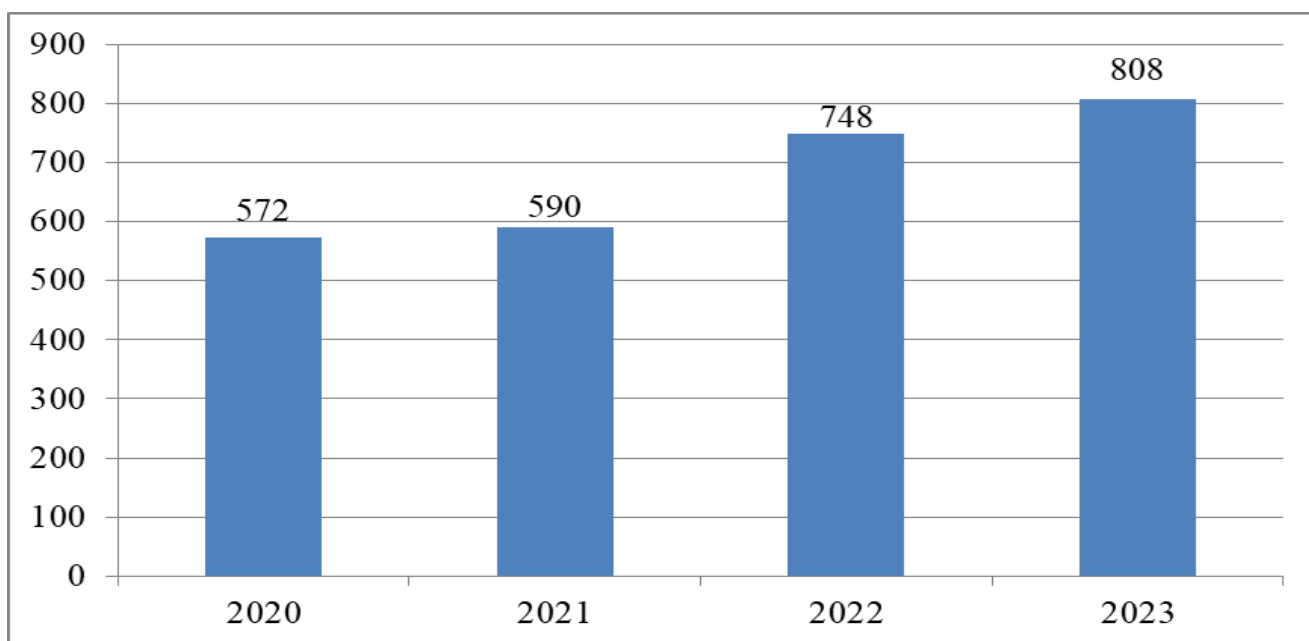


Рис.1.1-Динаміка зміни закладів ресторанного бізнесу м. Львів протягом 2020-2023 років

Джерело: побудовано автором на основі даних [18]

«За офіційною статистичною інформацією, упродовж 2023 року у Львові закрилося 15 закладів ресторанного господарства різних типів – кафе, пабів, ресторанів. Серед закритих закладів харчування – GastroFamily Food Market, «Остання барикада», SOWA, Haim. Telavivian Food & Mood, «Оцет», «Річка»,

«Боїм Кебаб», «Делікатека», «Молодо зелено», «Азійський» та інші» [23]. Зокрема в 2023 році м.Львів відкрилось 75 нових заклади ресторанного господарства.

На рис.1.2. представлено структура закладів ресторанного господарства м. Львів на кінець 2023 року.

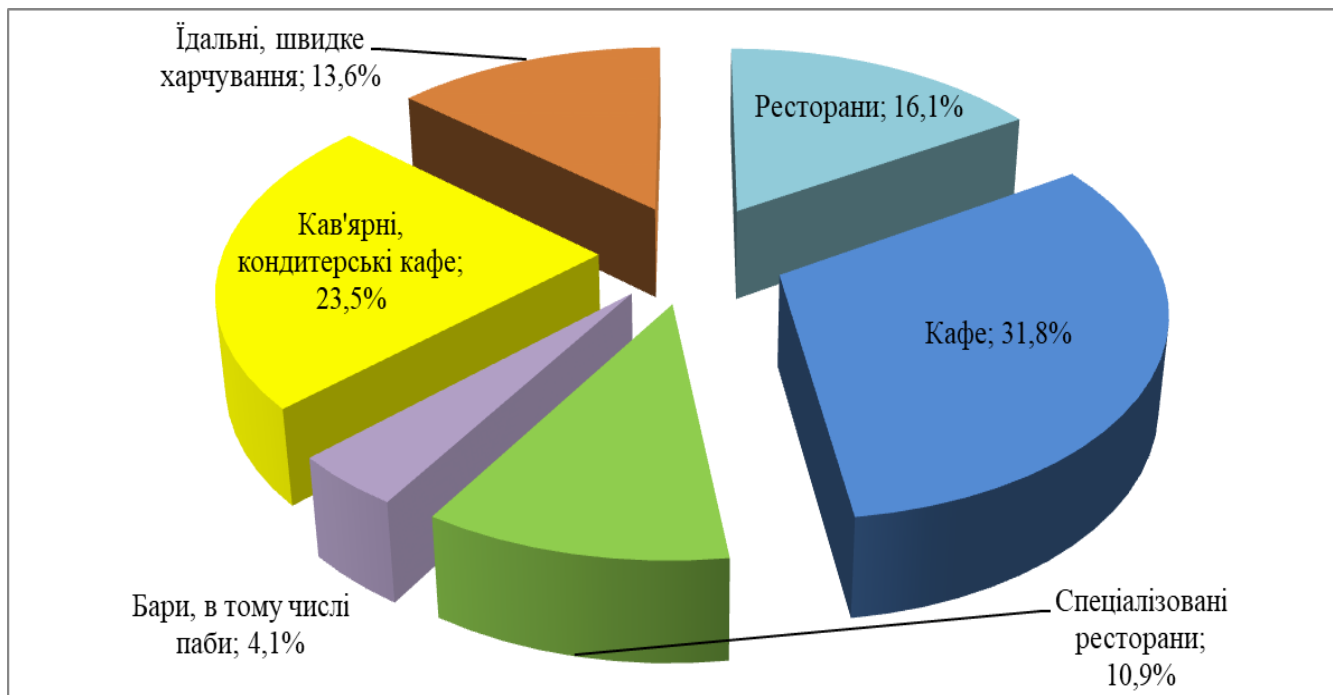


Рис. 1.2– Структура закладів ресторанного господарства м. Львів на кінець 2023 року

Джерело: побудовано автором на основі даних сайту <https://list.in.ua> [29]

Аналізуючи дані рис. 1.2., можна відзначити, що кафе мають найбільшу популярність серед ресторанних закладів у Львові, займаючи понад третю частку в загальній кількості. Це може свідчити про те, що місцеві мешканці та туристи віддають перевагу неформальній, затишній атмосфері кафе, де можна не лише смакувати страви, але й проводити час у спокійній обстановці.

Значна кількість кав'ярень та кондитерських кафе також свідчить про популярність кавової культури в місті. Львів відомий своєю кавовою традицією, і ці заклади можуть бути привабливими для тих, хто шукає якісну каву та вишукані десерти.

Незважаючи на це, ресторани все ще є важливою складовою гастрономічного життя міста, пропонуючи різноманітні кулінарні враження та ексклюзивні страви. Крім того, наявність їдальень та закладів швидкого харчування свідчить про постійний попит на швидкі та доступні страви для мешканців та відвідувачів міста.

Спеціалізовані ресторани та бари, у тому числі паби, доповнюють гастрономічний ландшафт міста, надаючи різноманіття вибору для розваг та вечірнього відпочинку. Таке різноманіття ресторанних закладів відображає багатогранність кулінарної культури Львова і створює унікальний привабливий образ для міста як для гурманів, так і для шанувальників хорошої атмосфери.

Галузь гостинності у Львові в період 2022-2023 років вдалося успішно адаптувати до нових умов, що включають в себе допомогу воєнним постраждалим особам, цей процес є складним, враховуючи економічні виклики, такі як збільшення вартості оренди приміщень та зменшення кількості іноземних туристів. Відтак, ці зміни відіграли вагомую роль у доходах місцевих закладів громадського харчування та в бюджеті міста. Нові реалії ринку призвели до змін в готельно-ресторанному бізнесі, з включенням багатьох учасників з інших міст України. Це свідчить про високий рівень гнучкості та підприємливості у цій галузі. Велика частина нових закладів є результатом релокації або розширення діяльності рестораторів з різних куточків країни, зокрема, з Харкова, Києва, Одеси, Маріуполя, Сум, Херсона та Миколаєва, що свідчить про потенціал галузі та її здатність адаптуватися до змін.

Серед ключових тенденцій у ринку закладів харчування у Львові варто відзначити такі аспекти:

- зростаюча популярність використання місцевих продуктів, що відображає тенденцію до підтримки місцевих виробників та створення унікальних страв на основі місцевих інгредієнтів;
- втома від традиційних концепцій, що базуються на історичних або легендарних аспектах міста Львова, що спонукає до пошуку нових та інноваційних підходів до гастрономічного досвіду;

- тенденція до скорочення площ закладів та розвитку формату фуд-холів для забезпечення більшого різноманіття гастрономічних пропозицій;
- збільшення кількості закладів у спальних районах для забезпечення зручності місцевим мешканцям [19].

Проте, разом з цими перевагами, заклади у Львові також зіткнуться з рядом ризиків, серед яких:

- проблеми з логістикою, пов'язані з постачанням продуктів та забезпеченням робочої сили;
- невизначеність щодо короткострокових перспектив відміни комендантської години, що може вплинути на графік роботи закладів та їхню дохідність;
- зменшення середнього чеку через зростання конкуренції та економічні труднощі мешканців;
- питання безпеки, особливо в контексті пандемії та зростання злочинності;
- зростання конкуренції на ринку та необхідність постійного оновлення концепцій та пропозицій;
- збільшення інфляції та фудкосту, що може вплинути на витрати закладів та ціни на їхні послуги;
- зростання комунальних платежів, що може збільшити витрати на утримання закладу [19].

1.2. Аналіз попиту та пропозицій на ринку праці м. Львів у сфері ресторанного господарства

Попит на ринку праці – це кількість робочих місць, які підприємства та організації готові заповнити за певний період часу. Це визначається потребами ринку у працівниках з певними навичками, кваліфікацією та досвідом, які можуть виконувати різні види робіт. Попит на ринку праці може змінюватися в залежності від економічної ситуації, розвитку певних галузей та технологічних змін. Це один із ключових показників, який враховується при аналізі ринку

праці та розробці стратегій управління персоналом. Проаналізуємо попит на ринку праці м.Львів у сфері ресторанного господарства, для цього скористаємось сайтом work.ua.

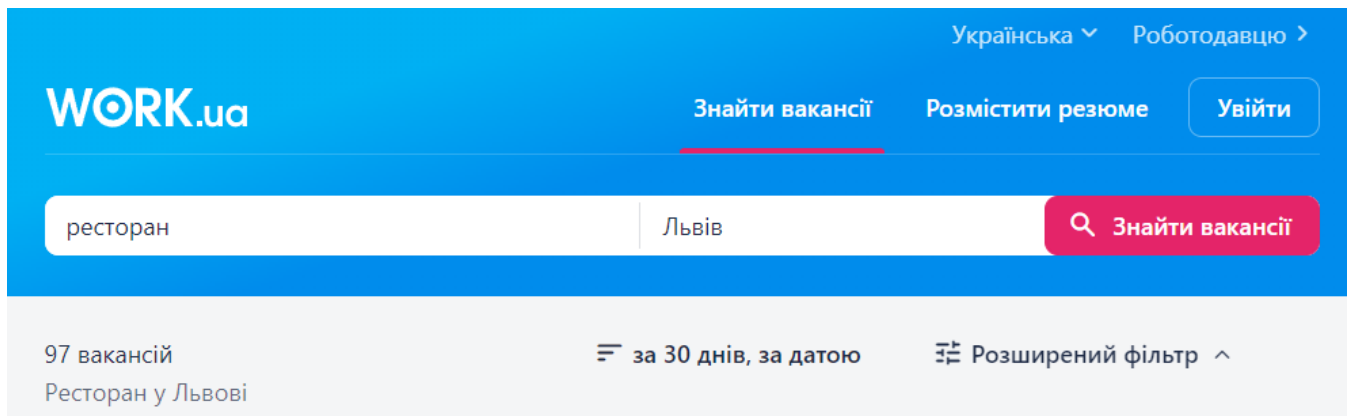


Рис. 1.2– Кількість вакансій у сфері ресторанного господарства в м.Львів станом на 20.01.2024 року

Джерело: [27]

Отже, попит на ринку праці в м.Львів у сфері ресторанного господарства представлений 97 вакансіями станом на 20.01.2024 року. На рис.3.3. представлено розподіл попиту за вакансіями у сфері ресторанного господарства в м.Львів.

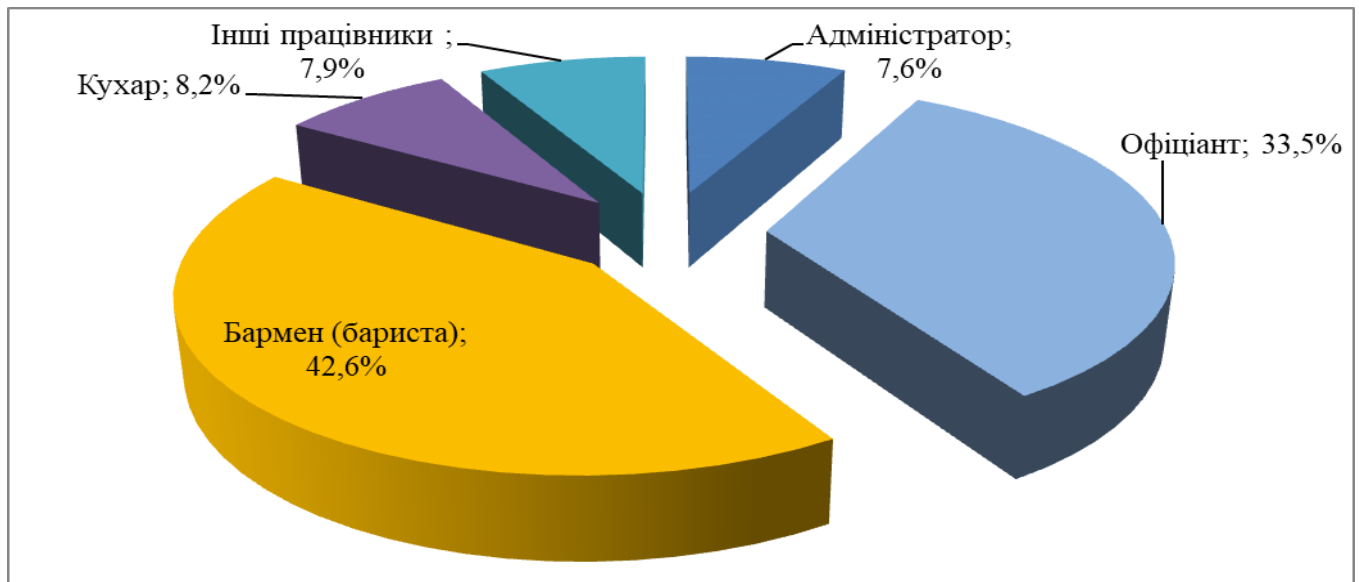


Рис.1.3– Попит за вакансіями у сфері ресторанного господарства в м.Львів станом на 20.01.2024 року

Джерело: розраховано та побудовано автором згідно даних [27]

Згідно з даними рисунка 1.3, що відображає попит на вакансії у сфері ресторанного господарства у місті Львів на 20 січня 2024 року, можна виокремити деякі ключові тенденції. Найбільша частка вакансій спостерігається для барменів і баристів, що складає 41,6% від загальної кількості. Далі за популярністю слідують вакансії для офіціантів, які складають 33,5% від усіх вакансій. Це підтверджує значну потребу ресторанних закладів у персоналі, який забезпечує якісне обслуговування гостей та створює приємну атмосферу. Крім того, вакансії для кухарів займають 8,2% попиту, що вказує на постійну потребу у професіоналах, які володіють кулінарними навичками та творчим підходом до готування страв. Не можна оминати увагою й інші працівники (7,9%), які, можливо, включають в себе різноманітний персонал, такий як помічники кухарів, прибиральники тощо, що також є необхідними для ефективного функціонування ресторанного закладу. Нарешті, вакансії для адміністраторів складають 7,6% попиту, що вказує на важливість професіоналів, які забезпечують координацію та організацію роботи в ресторані. Загалом, ці дані свідчать про високий попит на різноманітний персонал у сфері ресторанного господарства у місті Львів, що може впливати на стратегії рекрутингу та управління персоналом в цій галузі.

На рис.1.4. представлено пропозицію на ринку праці м.Львів у сфері ресторанного господарства

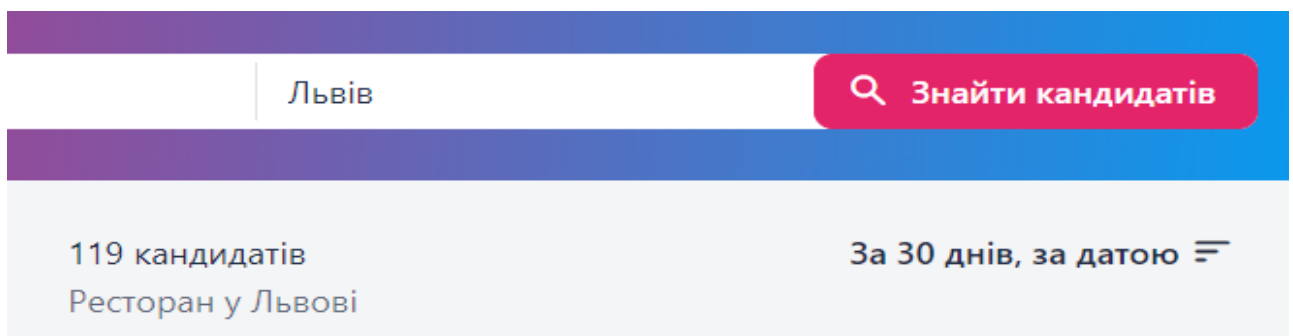


Рис.1.4.– Пропозиція на ринку праці м.Львів у сфері ресторанного господарства станом на 20.01.2024 року

Джерело: [27]

Можна зробити висновок, що загалом пропозиція на ринку праці у сфері ресторанного господарства м. Львів перевищує попит. На даний момент у цьому секторі представлено 97 вакансій, тоді як кількість кандидатів, які шукають роботу, складає 119. Це означає, що є більше кандидатів, ніж вакансій, що вказує на перевищення пропозиції над попитом у даній галузі. Така ситуація може мати деякі наслідки для роботодавців, так як вони мають більший вибір кандидатів і можуть мати більше можливостей для знаходження підходящого персоналу. З іншого боку, для кандидатів це може означати більшу конкуренцію за вакансії та необхідність виявлення конкурентноспроможності своєї заявки.

Цей аналіз може служити корисною інформацією для учасників ринку праці у сфері ресторанного господарства Львова, допомагаючи їм краще розуміти динаміку цього сектору та адаптувати свої стратегії пошуку роботи або найму персоналу.

На рис.1.5. представлено структуру пропозиції на ринку праці м.Львів у сфері ресторанного господарства за вакансіями станом на 20.01.2024 року.

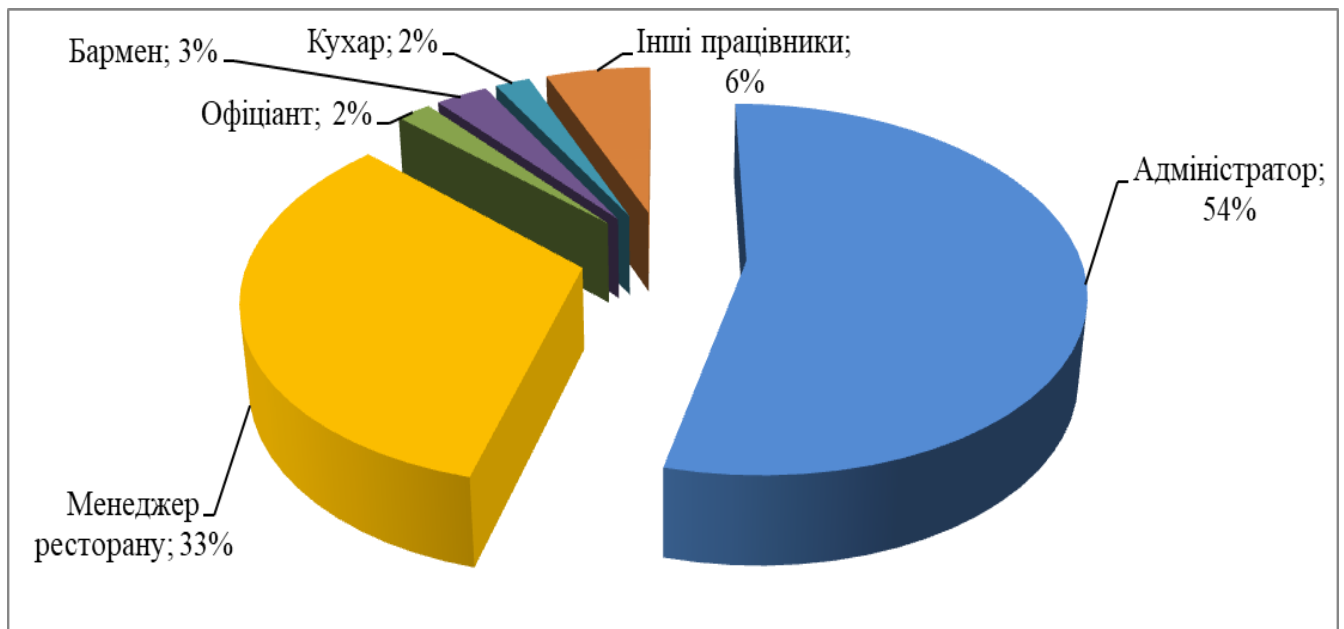


Рис.1.5 - Структура пропозиції на ринку праці м.Львів у сфері ресторанного господарства за вакансіями станом на 20.01.2024 року

Джерело: розраховано та побудовано автором згідно даних [27]

Згідно з графіком 1.5., найбільшу частку вакансій у загальній кількості пропозицій на ринку праці м. Львова у сфері ресторанного господарства займають адміністратори (54%) та менеджери ресторану (33%). Це свідчить про значний попит на фахівців у сфері управління та координації діяльності ресторанного закладу. Порівнюючи ці вакансії з представленим попитом на ринку праці м. Львів у сфері ресторанного господарства, можна зробити наступні висновки: вакансії для адміністраторів та менеджерів ресторану виявляють переважання пропозиції над попитом. Це означає, що в цих сегментах є більше вакансій, ніж зацікавлених кандидатів, що може бути вигідним для працівників, які шукають роботу у цих професіях. З іншого боку, вакансії для офіціантів і барменів виявляють попит, що перевищує пропозицію. Це означає, що для цих позицій може бути більша конкуренція серед кандидатів, що може вплинути на умови найму та рівень заробітної плати. Отже, цей аналіз допомагає краще зрозуміти динаміку ринку праці у сфері ресторанного господарства м. Львів та розробити стратегії найму та управління персоналом відповідно до цих тенденцій.

В табл.1.1. представлено рівень заробітної плати на ринку праці м.Львів у сфері ресторанного господарства.

Таблиця 1.1– Рівень заробітної плати на ринку праці м.Львів у сфері ресторанного господарства станом на 20.01.2024 року

| Посада | Заробітна плата, грн. |
|------------------|-----------------------|
| Адміністратор | 21000-35000 |
| Офіціант | 17000-25000 |
| Бармен (бариста) | 18000-25000 |
| Кухар | 26000-50000 |
| Інші працівники | 13000-23000 |

Джерело: складено автором згідно даних [27]

З даних табл.1.1. можна зробити висновок, що заробітна плата за різними вакансіями на ринку праці м.Львів у сфері ресторанного господарства є вище середньої.

1.3. Проблеми та виклики для ресторанного бізнесу, пов'язані з персоналом

Ресторанний бізнес має свої власні унікальні виклики, пов'язані з персоналом. В табл.3.1. представлено проблеми та виклики для ресторанного бізнесу, пов'язані з персоналом.

Таблиця 1.2 – Проблеми та виклики для ресторанного бізнесу, пов'язані з персоналом

| № | Проблеми та виклики | Опис |
|----|---------------------------------------|--|
| 1. | Рекрутинг і збереження персоналу | Знаходження і збереження кваліфікованих працівників може бути важливою проблемою. Конкуренція на ринку праці може робити складним залучення і утримання досвідчених кухарів, офіціантів та іншого персоналу. |
| 2. | Навчання та розвиток | Постійне навчання і розвиток персоналу є ключовим для забезпечення високої якості обслуговування та створення професійної команди. Проте це може бути викликом через затрати часу та ресурсів. |
| 3. | Мотивація і задоволеність працівників | Важливо забезпечити мотивацію для персоналу, щоб вони відчували себе задоволеними своєю роботою. Недостатня мотивація може призвести до зниження продуктивності та якості обслуговування. |
| 4. | Управління графіками роботи | Ресторанний бізнес може мати непередбачувані графіки роботи, зокрема пікові години та сезонні коливання. Управління цими графіками може бути викликом, особливо якщо потрібно забезпечити належний відпочинок для працівників. |
| 5. | Комунікація та координація | Ефективна комунікація між членами персоналу є важливою для плавної роботи ресторану. Недоліки в комунікації можуть призвести до помилок у замовленнях, збоїв у обслуговуванні та невдоволення клієнтів. |
| 6. | Диверсифікація навичок | У сучасному ресторанному бізнесі часто потрібно, щоб персонал був готовий виконувати різні завдання, наприклад, обслуговування столиків, барний сервіс, обробка платежів тощо. Забезпечення того, щоб персонал був достатньо навченим у всіх цих областях, може бути складним. |
| 7. | Управління конфліктами | Коли в колективі працює багато різних особистостей, можуть виникати конфлікти. Важливо мати ефективні механізми врегулювання конфліктів та підтримки командного духу. |

Джерело: складено автором на основі [5,15,18]

Забезпечення ефективного управління персоналом у ресторанному бізнесі є однією з ключових складових успіху в цій галузі. Це не лише про рекрутинг і утримання кваліфікованого персоналу, але й про створення та

підтримання стійкої робочої атмосфери, де працівники почуваються цінними та мають можливості для розвитку.

У сучасному світі, коли конкуренція на ринку праці стає все більш жорсткою, залучення і утримання талановитих працівників стає складнішим завданням. Крім того, потрібно бути уважним до індивідуальних потреб та очікувань персоналу, щоб забезпечити їхню мотивацію та задоволеність роботою.

Не менш важливою є інвестиція у навчання та розвиток персоналу. Постійне навчання не лише розвиває навички працівників, а й підтримує їхню мотивацію та відданість бізнесу. Також важливо створити можливості для кар'єрного зростання та розвитку в компанії, що стимулює працівників залишатися та розвиватися у ресторанному середовищі.

Правильне управління персоналом також включає в себе ефективну комунікацію, вирішення конфліктів та підтримку сприятливого робочого клімату. Колектив, де панує взаєморозуміння та довіра, здатний досягати великих результатів та ефективно протистояти будь-яким викликам, з якими може зіткнутися ресторанний бізнес.

Управління графіками роботи у ресторанному бізнесі вимагає від директорів і керівників балансування різних факторів, щоб забезпечити оптимальну ефективність та задоволення як персоналу, так і клієнтів. Пікові години та сезонні коливання можуть значно змінювати потреби у працівниках, що ставить перед керівництвом завдання правильного розподілу ресурсів для забезпечення плавної роботи закладу. Крім того, дотримання вимог безпеки та стандартів обслуговування вимагає ретельного планування графіків таким чином, щоб уникнути перевтомленості персоналу та забезпечити належний відпочинок між змінами. Запровадження гнучких графіків роботи, обговорення пріоритетів з персоналом та використання технологій для автоматизації планування можуть допомогти управляти цими складними аспектами та забезпечити ефективну та безпечну роботу ресторану.

Комунікація та координація: надзвичайно важливим елементом успішного функціонування ресторанного бізнесу є ефективна комунікація між усіма членами персоналу. Забезпечення чіткого обміну інформацією допомагає уникнути потенційних помилок у замовленнях, а також узгоджує роботу різних відділень, таких як кухня та обслуговування, для забезпечення гармонійного сервісу.

Недоліки в комунікації можуть мати серйозні наслідки, такі як невірне приготування страв, затримки у обслуговуванні або непорозуміння замовлень клієнтів. З цієї причини важливо будувати ефективні системи комунікації, включаючи як особисту, так і електронну комунікацію, а також забезпечувати чітку ієрархію інформаційного потоку в середині команди.

Створення комунікативної культури, в якій працівники вільно діляться інформацією та взаємодіють, може позитивно позначитися на ефективності роботи та загальному задоволенні як персоналу, так і клієнтів. Крім того, встановлення системи зворотного зв'язку та регулярних нарад допомагає уникнути можливих конфліктів та сприяє покращенню якості обслуговування.

У сучасному ресторанному бізнесі вимагається від персоналу гнучкість та здатність виконувати різноманітні завдання. Від офіціантів може залежати не лише обслуговування столиків, а й вміння працювати за баром, обробляти платежі та навіть вести ведення резервацій. Ця диверсифікація навичок може становити велике виклик для керівництва, оскільки потребує постійного навчання та розвитку персоналу.

Забезпечення того, щоб персонал був компетентним у всіх цих областях, вимагає систематичних тренінгів, навчання на місці роботи та можливостей для професійного зростання. Деякі ресторани впроваджують програми ротації персоналу, які дозволяють працівникам отримати досвід у різних областях роботи. Крім того, важливо створити мотивуючу атмосферу, що сприяє навчанню та розвитку, щоб персонал був зацікавлений у розширенні своїх навичок.

Ця стратегія дозволяє ресторанам бути більш гнучкими у відповіді на зміни в попиті та забезпечувати високу якість обслуговування для клієнтів. Також вона сприяє збереженню та мотивації персоналу, оскільки надає можливість розвиватися та рости свої професійні навички.

Управління конфліктами є критичним аспектом у ресторанному бізнесі, де робочий колектив складається з різних особистостей, які працюють разом у напруженій обстановці. Конфлікти можуть виникати через різні погляди, стилі роботи, або просто через непорозуміння.

Важливо мати ефективні механізми вирішення конфліктів, щоб запобігти їхньому подальшому наростанню та негативному впливу на робочий процес та атмосферу в колективі. Це може включати в себе встановлення чітких правил та процедур для вирішення конфліктів, залучення нейтральних посередників або тренера для сприяння конструктивного діалогу між сторонами, а також проведення тренінгів з навичок врегулювання конфліктів для персоналу.

Більше того, підтримка командного духу та співпраці важлива для створення позитивної атмосфери в колективі. Регулярні зустрічі команди, спільні заходи та взаємна підтримка можуть допомогти зміцнити взаємні стосунки та зменшити ймовірність виникнення конфліктів. Акцент на спільних цілях та успіху закладу також може об'єднати колектив та збільшити його ефективність.

Отже, правильна стратегія управління персоналом є ключем до подолання цих викликів. Ретельне планування графіків роботи допомагає уникнути перевантаження та забезпечити належний відпочинок для працівників, що зменшує ризик конфліктів. Навчання та розвиток персоналу в основних навичках вирішення конфліктів та спілкування також сприяє побудові міцних відносин між співробітниками. Адже краще обізнані працівники знають, як ефективно взаємодіяти та розв'язувати проблеми, тим менше виникає непорозумінь. Мотиваційні програми, які можуть включати в себе бонуси, заохочення та можливості кар'єрного росту, стимулюють

працівників до більш активної участі у житті ресторану, що сприяє підтримці командного духу. Нарешті, встановлення ефективних комунікаційних систем, таких як регулярні зустрічі, відкритий діалог та використання цифрових інструментів спілкування, допомагає уникати конфліктів. Ці стратегії управління персоналом допомагають створити сприятливу робочу атмосферу, де працівники відчують себе цінними, мотивованими та готовими працювати на спільні результати.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ ТОВ «ЧИЛІНГ»

2.1. Комплексна характеристика ресторану ТОВ «Чилінг»

2.1.1. Юридична інформація

«CHILLING PRE-PARTY BAR» – це підприємство приватної власності, юридична назва ТОВ «Чилінг», яке має свою мережу, у Львові даний заклад розташований за такими адресами: просп. Свободи, 19 та просп. Червоної калини, 52а. Місткість закладу 120 місць.

«За видом економічної діяльності Лаунж-бар «CHILLING PRE-PARTY BAR» відноситься до закладів, які здійснюють продаж їжі та напоїв, як правило, призначених для споживання на місці, з показом розважальних вистав або без них.

За торговельною ознакою Лаунж-бар «CHILLING PRE-PARTY BAR» відноситься до закладів, що продають продукцію і організовують її споживання в торговельному залі, а додаткові послуги включають реалізацію продукції за місцем роботи, навчання, відпочинку тощо.

За виробничою ознакою Лаунж-бар «CHILLING PRE-PARTY BAR» відноситься до закладів, що поєднують функції виробництва та обслуговування споживачів, причому вони працюють на сировині і можуть частково використовувати напівфабрикати.

За ознакою комплексу продукції Лаунж-бар «CHILLING PRE-PARTY BAR» - це заклад ресторанного господарства основного типу.

За характером Лаунж-бар «CHILLING PRE-PARTY BAR»- це загальнодоступний заклад ресторанного господарства, продукцію та послуги в якому може одержати будь-який споживач.

За типом – заклад Лаунж-бар «CHILLING PRE-PARTY BAR» є різновидом спеціалізованих кафе, де реалізують широкий асортимент страв.

Лаунж-бар «CHILLING PRE-PARTY BAR» - це атмосферний заклад з сучасним інтер'єром, де ви можете гарно відпочити та провести час з друзями.

Наш заклад оформлений у стильних фіолетових тонах та поділений на різні відпочинкові зони. Заклад налічує місця для проведення часу в загальному залі, а також VIP-кабінки» [28].

Ресторан «Чилінг» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що відкриває йому широкі можливості управління та розвитку. Як юридична особа, таке підприємство має визначені правові рамки та може взяти на себе зобов'язання перед третіми особами, але при цьому його учасники (засновники, акціонери) не несуть особистої відповідальності за зобов'язаннями підприємства понад величину їх внесків до статутного капіталу. Це дає ресторану можливість залучати інвестиції та розширювати діяльність, не ризикуючи особистим майном учасників. Однак, разом з тим, такий формат вимагає дотримання правових норм, зобов'язує до регулярного звітування та відповідності законодавству щодо оподаткування та інших аспектів діяльності. Власники та керівництво ресторану мають можливість формувати стратегії розвитку, приймати управлінські рішення та вести бізнес, зосереджуючись на досягненні поставлених цілей та задоволенні потреб клієнтів.

На рис.2.1. представлено динаміку чистого прибутку ТОВ «Чилінг» за останні три роки.

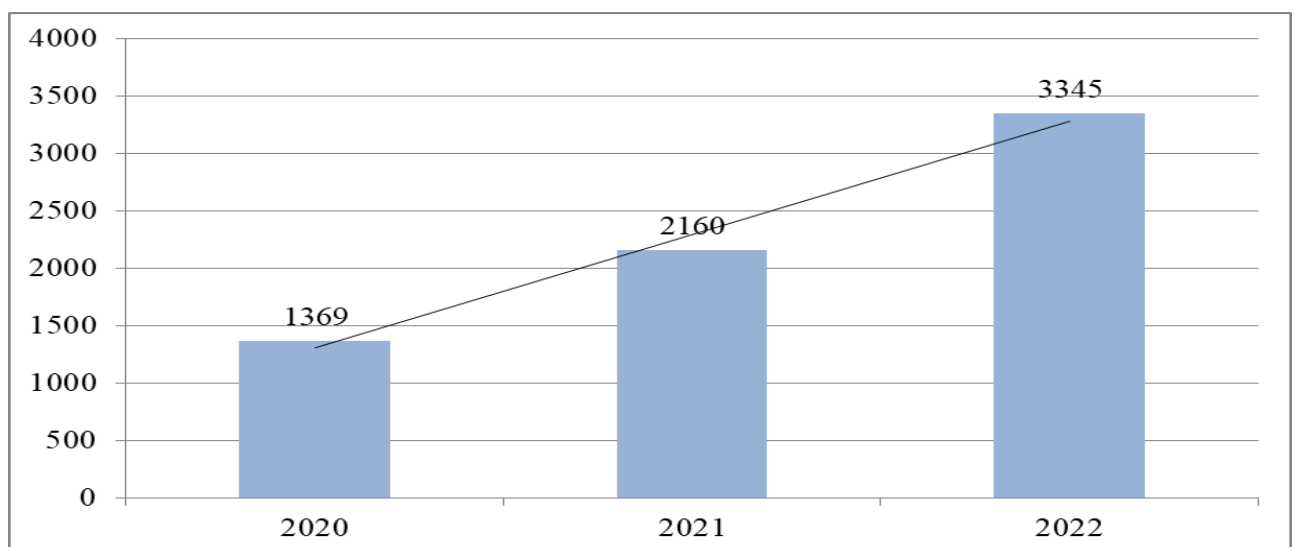


Рис.2.1–Динаміка чистого прибутку ТОВ «Чилінг», тис.грн

Джерело: побудовано згідно додатку А

В 2022 році ТОВ «Чилінг» отримало прибуток у розмірі 2245 тис.грн, що говорить те, що підприємство має кошти для покращення своєї діяльності, зокрема для поліпшення системи управління персоналом.

2.1.2. Організаційна структура підприємства та персонал

Організаційна структура ресторану є ключовим елементом успішної експлуатації закладу і визначає розподіл обов'язків та відповідальностей всередині організації. Найважливішою метою цієї структури є забезпечення ефективного функціонування всіх аспектів ресторанного бізнесу.

На рис.2.1. представлено організаційну структуру ТОВ «Чилінг».

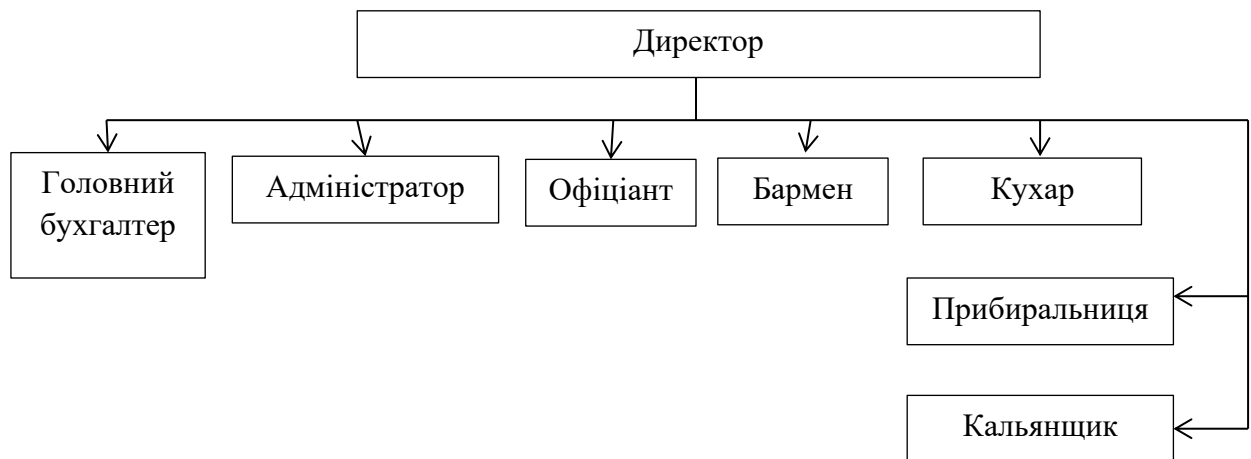


Рис.2.1– Організаційна структура ТОВ «Чилінг»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Чилінг» має складний і деталізований персонал, який забезпечує ефективне функціонування закладу. Директор виступає як стратегічний лідер, відповідаючи за розвиток бізнесу, встановлення цілей та контроль за їх виконанням. Бухгалтер має критичне значення для фінансової стабільності компанії, відповідаючи за ведення обліку, підготовку фінансової звітності та аналіз фінансової діяльності.

Кухарі – це ті, хто втілює кулінарні ідеї в реальні страви, дотримуючись рецептів та стандартів якості. Вони не лише готують їжу, а й контролюють

якість і представлення кожного блюда. Офіціанти та бармені відповідають за забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, створення затишної атмосфери та задоволення потреб кожного гостя.

Кальянщики готують та обслуговують кальяни, розуміючи важливість якісного обслуговування у цьому напрямі. Прибиральниця забезпечує, щоб приміщення завжди було чистим та охайним, створюючи приємну атмосферу для клієнтів.

Адміністратор (маркетолог) відповідає за управління адміністративними процесами та рекламно-маркетинговими стратегіями. Він розробляє плани просування, веде комунікацію з клієнтами та відстежує тренди у галузі громадського харчування.

В табл.2.1. представлено рівень освіти персоналу ТОВ «Чилінг».

Таблиця 2.1- Рівень освіти ТОВ «Чилінг» за 2020-2022 рік, осіб

| Рівень освіти | 2020 р | | 2021 р. | | 2022 р. | | Відхилення | | | |
|---|--------|-------|---------|-------|---------|-------|----------------|-----------|-------------|-----------|
| | осіб | % | осіб | % | осіб | % | Абсолютне, +/- | | Відносне, % | |
| | | | | | | | 2021/2020 | 2022/2021 | 2021/2020 | 2022/2021 |
| Загальна чисельність за списком персоналу | 24 | x | 23 | x | 21 | x | -1 | -2 | -4,17 | -8,70 |
| Повна вища освіта | 3 | 12,50 | 3 | 13,04 | 4 | 19,05 | 0 | 1 | 0,00 | 33,33 |
| Неповна та базова вища освіта | 17 | 70,83 | 15 | 65,22 | 11 | 52,38 | -2 | -4 | -11,76 | -26,67 |
| Середня спеціальна та середня | 4 | 16,67 | 5 | 21,74 | 6 | 28,57 | 1 | 1 | 25,00 | 20,00 |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У 2022 році ТОВ «Чилінг» мав динамічний та різноманітний склад персоналу. Працівники із повною вищою освітою, включаючи директора та можливо деяких інших спеціалістів, ймовірно, вносили стратегічні рішення та вели високорівневий аналіз діяльності компанії. Це може бути ключовим елементом в успішному управлінні закладом.

Особи з неповною вищою або базовою освітою, можливо, обіймали посади управлінського складу, такі як бухгалтер, адміністратор (маркетолог) та інші, де вимагається специфічна експертиза в обліку, адмініструванні та маркетингу.

Середні спеціалісти, такі як кухарі, офіціанти, бармені та кальянщики, відігравали важливу роль у забезпеченні якісного обслуговування клієнтів та створенні приємної атмосфери в закладі.

Кожен член персоналу, незалежно від рівня освіти, мав ключову значущість для успішної роботи компанії «Чилінг». Їхні знання, навички та досвід доповнювали один одного, створюючи сприятливу атмосферу для гостей та забезпечуючи ефективне функціонування бізнесу.

В табл.2.2. представлено рух персоналу ТОВ «Чилінг» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.2– Рух персоналу ТОВ «Чилінг» за 2020-2022 роки

| Показники | Роки | | | Абсолютне відхил. (+,-) | |
|---|-------|-------|-------|----------------------------|-----------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021\2020 | 2022\2021 |
| Середньоспискова чисельність працівників, осіб | 24 | 23 | 21 | -1 | -2 |
| Прийнято на роботу нових працівників протягом року | 5 | 3 | 6 | -2 | 3 |
| Вибуло працівників, у тому числі з причин | 6 | 5 | 7 | -1 | 2 |
| - призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом | 2 | 1 | 4 | -1 | 3 |
| - з власного бажання | 4 | 4 | 3 | 0 | -1 |
| -звільнення за порушення трудової дисципліни | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Коефіцієнт обороту: | x | x | x | x | x |
| - з приймання, % | 20,83 | 13,04 | 28,57 | -7,79 | 15,53 |
| -зі звільнення, % | 25,00 | 21,74 | 33,33 | -3,26 | 11,59 |
| Коефіцієнт плинності кадрів, % | 16,67 | 17,39 | 14,29 | 0,72 | -3,11 |
| Коефіцієнт загального обороту, % | 45,83 | 34,78 | 61,90 | -11,05 | 27,12 |

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Чилінг»

На рис.2.2. представлено динаміку працівників ТОВ «Чилінг».

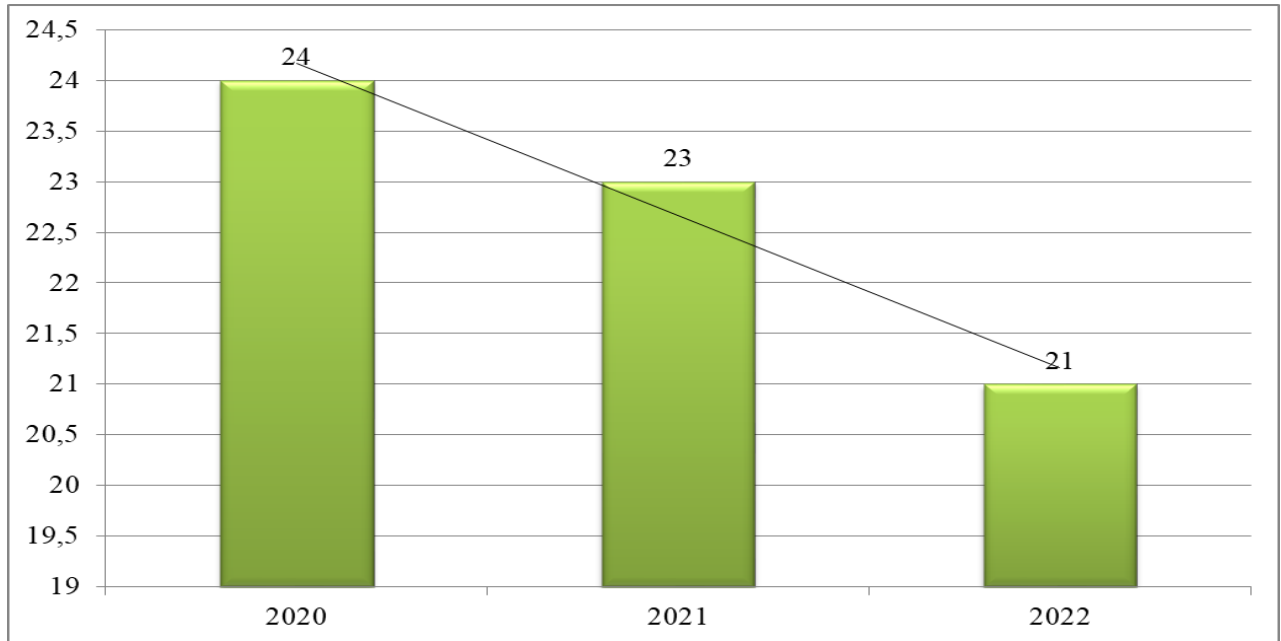


Рис.2.2– Динаміка працівників ТОВ «Чилінг» за 2020-2022 роки, осіб

Джерело: побудовано автором на основі табл.2.2

У 2022 році у ресторані ТОВ «Чилінг» спостерігалась невелика зміна в чисельності персоналу у порівнянні з попереднім роком: на дві особи менше. Аналізуючи кадрову динаміку за цей період, можна зазначити, що кожен третій працівник був прийнятий, а також було звільнено близько однієї третини працівників. Загалом, кількість змін у персоналі, у тому числі й у звільненнях, становила 61,90%. Проте коефіцієнт плинності кадрів, який становив 14,29%, свідчить про загальну стабільність кадрів у ресторані. Такий аналіз дає можливість оцінити динаміку кадрових змін та їх вплив на функціонування підприємства у 2022 році.

2.1.3. Основні та додаткові послуги ресторану

Ресторан ТОВ «Чилінг» пропонує розмаїття послуг, щоб задовольнити різноманітні потреби та вподобання своїх клієнтів. Основними послугами закладу є:

1. Гастрономічне задоволення: меню ресторану розроблено з урахуванням різноманіття смаків та уподобань. Воно включає страви європейської, італійської та азіатської кухонь. Завдяки цьому, клієнти можуть насолоджуватися вишуканими стравами у затишній атмосфері.

В табл.2.3. представлено структуру меню ресторану ТОВ «Чилінг».

Таблиця 2.3– Структура меню ресторану ТОВ «Чилінг»

| № з.п. | Назва | Кількість видів |
|--------|---------------|-----------------|
| 1. | Закуси | 13 |
| 2. | Салати | 6 |
| 3. | Паста | 4 |
| 4. | Бургери | 8 |
| 5. | Супи | 3 |
| 6. | Східна кухня | 6 |
| 7. | Гарячі страви | 8 |
| 8. | Гарніри | 6 |
| 9. | Десерти | 5 |

Джерело: складено автором на основі даних ресторану ТОВ «Чилінг»

Меню ресторану різноманітне і спроможне задовольнити різні потреби споживачів.

2. Барний сервіс: ресторан пропонує широкий вибір алкогольних та безалкогольних напоїв, а також різноманітні коктейлі, які готуються досвідченими барменами. Це дозволяє клієнтам насолоджуватися приємними вечорами з вишуканими напоями.

3. Додаткові розваги та сервіси: у ресторані доступно понад 400 квадратних метрів простору, що включає окрему кімнату з Sony Playstation 4. Тут клієнти можуть грати в різноманітні ігри та насолоджуватися дружніми змаганнями. Це створює унікальну атмосферу для вечірок та святкувань.

4. Проведення банкетів та урочистостей: ресторан готовий організувати різноманітні події, включаючи банкети, весілля, корпоративні вечірки та інші урочистості. Професійний персонал забезпечить високий рівень обслуговування та створить незабутню атмосферу для клієнтів.

5. Кальяний бар: ресторан ТОВ «Чилінг» пропонує також послуги кальянного бару, де клієнти можуть насолоджуватися широким вибором ароматних тютюнів та насиченими смаками кальяну. Це створює додаткову атмосферу затишку та релаксу, ідеальну для дружніх зустрічей або вечірок з колегами. Кальяний бар робить ресторан «Чилінг» унікальним місцем для відпочинку та розваг.

Загальний підхід ресторану до обслуговування та розмаїття послуг дозволяє задовольнити потреби навіть найвибагливіших клієнтів.

Обслуговування в ресторані ТОВ «Чилінг» визначається системою процесів та практик, спрямованих на задоволення потреб клієнтів у гастрономічному середовищі. Описання даного підходу включає такі аспекти:

1. Систематичний аналіз процесів обслуговування: обслуговування в ресторані «Чилінг» базується на детальному аналізі та організації процесів, спрямованих на оптимізацію якості послуг. Цей аналіз включає оцінку ефективності персоналу, керування часом обслуговування та контроль за якістю подачі страв.

2. Професійна підготовка персоналу: працівники ресторану проходять систематичну підготовку та тренування, спрямовані на розвиток навичок обслуговування та вдосконалення спілкувальних вмінь. Цей підхід сприяє підвищенню рівня кваліфікації персоналу та забезпечує консистентність обслуговування.

3. Стратегічне планування і управління ресурсами: ресторан «Чилінг» використовує системний підхід до планування та управління ресурсами, що включає оптимізацію робочих процесів, розподіл обов'язків та використання технологічних засобів для підвищення ефективності обслуговування.

4. Контроль якості та забезпечення задоволення клієнтів: щоб забезпечити високу якість обслуговування, ресторан «Чилінг» використовує системи контролю якості та отримання фідбеку від клієнтів. Це дозволяє вчасно виявляти потреби та очікування клієнтів і надавати їм відповідні послуги.

Загальний науковий аналіз обслуговування в ресторані ТОВ «Чилінг» підтверджує його комплексний підхід до забезпечення задоволення клієнтів та досягнення високих стандартів якості.

2.2. Аналіз управління персоналом в ТОВ «Чилінг»

У ТОВ «Чилінг» керівництво використовує різноманітні методи управління, які відповідають основним функціям управління: плануванню, організації, мотивації, контролю та регулюванню.

Методи управління в ТОВ «Чилінг» розділяються на декілька категорій, кожна з яких спрямована на певні аспекти керівництва та ефективне використання ресурсів.

Економічні методи, такі як бюджетування, фінансовий аналіз і управління витратами, спрямовані на максимізацію прибутку та оптимізацію витрат. Економічні методи, такі як бюджетування, фінансовий аналіз і управління витратами, відіграють ключову роль у функціонуванні ТОВ «Чилінг». Бюджетування дозволяє планувати та контролювати фінансові ресурси, визначаючи при цьому стратегічні напрямки розвитку та розподіляючи кошти ефективно. Фінансовий аналіз допомагає виявляти та оцінювати ефективність інвестицій, визначає прибутковість різних напрямків діяльності та робить можливим прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Управління витратами спрямоване на оптимізацію витрат шляхом контролю над витратами на матеріали, ресурси та послуги, що дозволяє збільшити ефективність виробництва та максимізувати прибуток. Використання цих економічних методів допомагає підприємству «Чилінг» досягати фінансової стабільності, забезпечувати конкурентоспроможність та успішно втілювати стратегічні цілі.

Організаційно-розпорядчі методи, які включають розробку організаційних структур та управління комунікаціями, спрямовані на забезпечення ефективної організації робочих процесів. Організаційно-розпорядчі методи є важливим інструментом управління для

ТОВ «Чилінг», оскільки вони спрямовані на створення оптимальних умов для ефективної роботи персоналу та забезпечення плавної діяльності підприємства. Розробка організаційних структур визначає розподіл функцій та повноважень між працівниками, створюючи чітку систему управління та виконання завдань. Управління комунікаціями сприяє підтримці ефективного обміну інформацією між різними рівнями управління та підрозділами компанії, що сприяє швидкому прийняттю рішень та вирішенню проблем. Ці методи допомагають створити сприятливу організаційну культуру, де працівники можуть ефективно співпрацювати та досягати спільних цілей.

Соціально-психологічні методи, такі як комунікація та мотивація персоналу, створюють сприятливе робоче середовище та підтримують командний дух. Соціально-психологічні методи, включаючи комунікацію та мотивацію персоналу, відіграють важливу роль у ТОВ «Чилінг», оскільки вони сприяють створенню сприятливого робочого середовища та підтримують командний дух. Ефективна комунікація між керівництвом та персоналом сприяє розумінню завдань, очікувань та вимог, що дозволяє працівникам чітко розуміти свої обов'язки та відчувати підтримку з боку керівництва. Крім того, мотивація персоналу за допомогою стимулюючих програм, винагород та можливостей для розвитку допомагає підтримувати високий рівень енергії та зацікавленості в роботі, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволенню працівників. Завдяки цим методам створюється сприятливе робоче середовище, де кожен працівник відчуває важливість своєї ролі та готовий долучитися до спільних зусиль для досягнення успіху компанії.

Правові та ідеологічні методи регулюють відносини з праці та забезпечують дотримання законодавства. Правові та ідеологічні методи управління в ТОВ «Чилінг» зосереджені на регулюванні відносин з праці та забезпеченні дотримання законодавства. Ці методи включають розробку та впровадження політик та процедур, спрямованих на забезпечення безпеки та соціального захисту працівників, виплату заробітної плати відповідно до законодавства, а також ведення документації та звітності відповідно до вимог

закону. Ці методи також включають у себе впровадження програм із заохочення дотримання етичних та професійних стандартів, що сприяє створенню етичної та відповідальної корпоративної культури. Завдяки правовим та ідеологічним методам компанія забезпечує справедливі та законні умови праці для свого персоналу, що сприяє підвищенню морального та професійного становища працівників і сприяє успішному функціонуванню бізнесу.

Технологічні методи спрямовані на впровадження технологічних інновацій для оптимізації робочих процесів. Технологічні методи в ресторані ТОВ «Чилінг» націлені на впровадження сучасних технологічних рішень з метою оптимізації робочих процесів та покращення ефективності діяльності закладу. Це включає в себе використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів управління, таких як облік товарів та складський облік, управління замовленнями та столиками, а також облік фінансів та бухгалтерський облік. Крім того, технологічні інновації можуть включати в себе використання мобільних додатків для замовлення їжі та столиків, електронних платіжних систем для зручності клієнтів, а також впровадження систем автоматизованого управління запасами та контролю якості продукції. Завдяки технологічним методам, ресторан може підвищити швидкість обслуговування, зменшити ризик помилок та недорозумінь, а також оптимізувати витрати та підвищити загальну ефективність бізнесу.

Кожен з наведених методів грає важливу роль у керівництві та ефективному функціонуванні підприємства «Чилінг». Економічні методи допомагають управлінцям вивчати фінансову ситуацію компанії та розробляти стратегії для максимізації прибутку і зниження витрат. Організаційно-розпорядчі методи забезпечують ефективну організацію робочих процесів, розподіл обов'язків та повноважень між працівниками, що сприяє збільшенню продуктивності та виконанню завдань вчасно і якісно. Соціально-психологічні методи сприяють підтримці морального стану та мотивації персоналу, що робить робоче середовище більш сприятливим для продуктивної діяльності.

Правові та ідеологічні методи гарантують дотримання законодавства та створюють етичну корпоративну культуру. Нарешті, технологічні методи допомагають оптимізувати процеси та використовувати сучасні технології для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Всі ці методи разом сприяють успішному функціонуванню підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

Для оцінки впливу методів управління на працівників ресторану ТОВ «Чилінг» було проведено опитування серед персоналу. Учасникам було запропоновано відповісти на питання, використовуючи шкалу з бальними оцінками від 1 до 5. На цій шкалі 1 відповідає найнижчій оцінці, що позначає негативний вплив, тоді як 5 відповідає найвищій оцінці, що позначає дуже позитивний вплив. Цей підхід дозволить зібрати дані для подальшого аналізу та визначення ефективності кожного методу управління на задоволення та продуктивність працівників.

В табл.2.3. представлено результати проведеного опитування.

Таблиця 2.3– Оцінка ефективності методів управління працівників ТОВ «Чилінг» станом на 2023 рік

| Індикатор | Бали | | | | | | Загальний середній бал |
|--|-----------|----------|----------|-----------|---------------|-----------|------------------------|
| | Офіціанти | Кухарі | Бармени | Кальянщик | Адміністратор | Бухгалтер | |
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>8</i> |
| Рівень матеріальної мотивації | 2,8 | 2,5 | 1,7 | 1,5 | 3 | 4 | 2,58 |
| Рівень організації робочого процесу керівництвом | 3,9 | 4,2 | 4,4 | 4,3 | 5 | 5 | 4,47 |
| Підтримка командного духу керівництвом | 2,9 | 3,1 | 3,2 | 1,9 | 3 | 4 | 3,02 |
| Ефективність розподілу обов'язків | 5,1 | 5,2 | 5,7 | 4,7 | 4 | 5 | 4,95 |

Продовження табл.2.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|--|-----|-----|-----|-----|---|---|------|
| Психологічна підтримка працівників керівництвом | 2,1 | 2,3 | 1,9 | 1,7 | 2 | 2 | 2,00 |
| Правове регулювання відносин | 5,4 | 5,8 | 4,9 | 4,7 | 5 | 5 | 5,13 |
| Використанні інформаційних технологій, автоматизація | 3,3 | 3,1 | 3,4 | 2,7 | 3 | 4 | 3,25 |
| Навчання та розвиток | 1,5 | 1,2 | 2,2 | 1,5 | 2 | 2 | 1,73 |

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування персоналу ТОВ «Чилінг»

На рис. 2.3. наведено середні бали за кожним індикатором методу управління персоналом для ТОВ «Чилінг». Ці дані вказують на загальну ефективність кожного методу, оцінену працівниками компанії. Вони можуть бути використані для подальшого аналізу та прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом і підвищення задоволеності працівників.

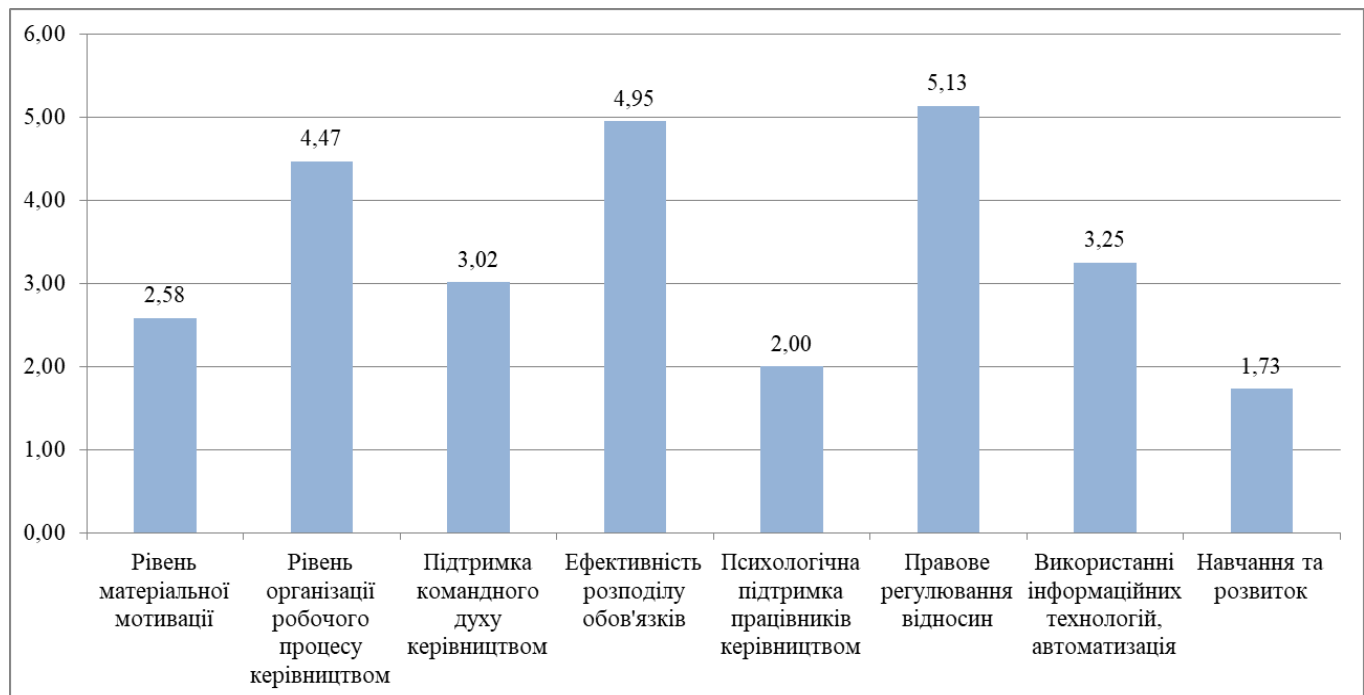


Рис.2.3. – Середній бал за кожним індикатором методу управління персоналом в ТОВ «Чилінг»

Проаналізуємо оцінки ефективності методів управління працівниками ТОВ «Чилінг» станом на 2023 рік:

1. Рівень матеріальної мотивації (2,58 бали): оцінка матеріальної мотивації на досить низькому рівні, що може вказувати на нестабільність системи винагород та стимулів для працівників.

2. Рівень організації робочого процесу керівництвом (4,47 бали): висока оцінка свідчить про ефективність організаційних заходів та системи управління, що сприяє покращенню продуктивності та якості роботи.

3. Підтримка командного духу керівництвом (3,02 бали): оцінка середня, можливо, що керівництво має потребу в удосконаленні комунікаційних та мотиваційних стратегій для підтримки командної співпраці.

4. Ефективність розподілу обов'язків (4,95 бали): висока оцінка, що свідчить про ефективне розподіл завдань та відповідальності між працівниками.

5. Психологічна підтримка працівників керівництвом (2,0 бали): низька оцінка може вказувати на недостатню увагу керівництва до психологічного клімату та підтримки працівників у важких ситуаціях.

6. Правове регулювання відносин (5,13 бали): висока оцінка свідчить про дотримання правових норм та стандартів у відносинах з працівниками.

7. Використання інформаційних технологій, автоматизація (3,25 бали): оцінка на середньому рівні, можливо, існує потреба у покращенні технологічних інструментів для підвищення ефективності робочих процесів.

8. Навчання та розвиток (1,73 бали): низька оцінка може вказувати на недостатню увагу до програми навчання та розвитку працівників.

Висновки та пропозиції для ТОВ «Чилінг» на основі проведеного аналізу:

- потребує уваги підвищення рівня матеріальної мотивації та психологічної підтримки працівників;
- необхідно покращити програму навчання та розвитку працівників, а також використання інформаційних технологій та автоматизації;
- розглянути можливості для підвищення комунікації та підтримки командного духу серед працівників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЧИЛІНГ»

3.1. Командоутворення (Team building) як дієвий інструмент в управлінні персоналом

Командоутворення – це стратегія, спрямована на покращення співпраці, комунікації та взаємодії між членами команди з метою досягнення спільних цілей та підвищення ефективності роботи. Цей процес включає в себе різноманітні активності, такі як тренінги, семінари, розваги та спільні заходи [5].

У ресторанному господарстві командоутворення має величезне значення. Ресторанна сфера – це сектор, де успіх залежить від гармонійної роботи всієї команди, від кухні до обслуговування столів. Спільна робота, взаємопідтримка та розуміння між персоналом можуть позитивно впливати на якість обслуговування, задоволення клієнтів та фінансові результати закладу.

Навички командної роботи допомагають збільшити продуктивність, підвищують рівень довіри та співпраці між колегами, сприяють вирішенню конфліктів та покращенню комунікації. Крім того, командоутворення сприяє підвищенню мотивації персоналу, що є важливим фактором в ресторанному бізнесі, де робота може бути важкою та вимагати великої енергії.

Таким чином, впровадження стратегій командоутворення в ресторанному господарстві є ключовим для досягнення успіху, покращення роботи персоналу та задоволення потреб клієнтів.

Управління персоналом під час війни вимагає особливої уваги до командної динаміки та сплоченості. У таких умовах командоутворення стає ще більш важливим інструментом для збереження ефективності та продуктивності.

Під час воєнного часу персонал може зіткнутися з великими стресовими та емоційними навантаженнями, а також з ризиком для свого життя. Саме тому

побудова міцних командних взаємин є критичною для підтримки духу співробітництва, взаємопідтримки та відданості.

Командоутворення в цих умовах може включати в себе не лише звичайні тренінги та розваги, але й спеціальні програми психологічної підтримки, тренінги з управління стресом, ефективного спілкування та розвитку особистої міцності.

Здатність працювати як одна велика команда, де кожен член відчуває підтримку та відповідальність перед іншими, може допомогти не лише в управлінні персоналом, але й в забезпеченні успішної реалізації завдань в умовах війни.

На рис.3.1. представлено певні функції, які виконує командоутворення (Team building) в управлінні персоналом в закладі ресторанного господарства задля забезпечення психологічного здоров'я працівників в умовах війни.



Рис.3.1– Функції, які виконує командоутворення (Team building) в умовах війни

Джерело: складено автором на основі [38]

Психологічна підтримка, яку надає командоутворення, виявляється надзвичайно важливою в умовах війни, коли працівники можуть переживати

значний стрес і травму. Ця підтримка включає в себе не лише створення безпечної атмосфери для відкритого спілкування, але і активне слухання, співчуття та емоційну підтримку з боку керівництва та колег. Командоутворення може включати в себе групові дискусії, тренінги зі стратегій подолання стресу та розробленням копінг-механізмів, а також спеціальні сесії з психологами або консультантами з метою надання професійної підтримки. Ці заходи допомагають працівникам відчувати, що їхні емоції та потреби отримують відповідну увагу та реагування, що, в свою чергу, підвищує їхню впевненість у собі та здатність ефективно впоратися зі стресом. Створюючи такі платформи для відкритого спілкування та психологічної підтримки, командоутворення сприяє формуванню сильної команди, яка може разом подолати важкі випробування і зберегти внутрішню стійкість та оптимізм навіть у найскладніших умовах.

Розвиток стратегій подолання стресу через програми командоутворення є невід'ємною складовою успішного управління персоналом, особливо в умовах війни. Ці програми мають на меті навчити працівників ефективно реагувати на стресові ситуації та зберігати психічне здоров'я навіть у найскладніших обставинах. Тренінги з управління стресом можуть включати в себе навчання методів релаксації, дихальних вправ, медитації, а також технік когнітивно-поведінкової терапії, спрямованих на зміну підходу до стресових ситуацій та реакції на них. Крім того, програми командоутворення можуть включати ігрові сценарії, симуляції стресових ситуацій та ролеві ігри, які допомагають працівникам розвивати навички прийняття рішень та ефективного управління емоціями під час кризових ситуацій. Завдяки цим тренінгам та інтерактивним форматам програм командоутворення працівники навчаються не лише подолувати стрес, а й реагувати на нього конструктивно, зберігаючи психічне здоров'я та продуктивність в роботі навіть у найнапруженіших ситуаціях.

Побудова позитивного робочого середовища через активності командоутворення є ключовою складовою успішного управління персоналом, особливо в умовах війни, коли стрес та напруження можуть бути високими.

Активності командоутворення сприяють підвищенню взаєморозуміння та співпраці між колегами, створюючи позитивну та підтримуючу атмосферу в робочому оточенні. Через спільні тренінги, розваги та спільні заходи працівники мають можливість краще пізнати один одного, розуміти свої ролі та взаємозв'язки в команді. Це сприяє формуванню відчуття взаємопідтримки, довіри та відкритості між колегами. Позитивне робоче середовище, створене через командоутворення, впливає на загальний настрій та емоційний стан персоналу. Збільшення позитивних взаємодій та підтримки сприяє зменшенню конфліктів та підвищенню загального комфорту на робочому місці. Таким чином, активності командоутворення сприяють створенню позитивного та дружнього робочого середовища, де працівники відчують себе комфортно та підтримані, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності та задоволеності роботою.

Підвищення морального духу через командоутворення є важливим аспектом управління персоналом, особливо в умовах війни, коли працівники можуть відчувати великий стрес та навантаження. За допомогою командоутворення можна підсилити почуття приналежності до команди, що сприяє виникненню взаємопідтримки та взаємодопомоги між колегами. Командні тренінги, спільні заходи та розваги допомагають працівникам ліпше пізнати один одного, розуміти важливість свого внеску у спільну справу та відчувати себе цінними членами команди. Це сприяє збільшенню самооцінки та впевненості в собі, що, у свою чергу, позитивно впливає на загальний настрій та емоційний стан працівників. Підвищення морального духу також досягається через визнання досягнень та успіхів команди, створення позитивного робочого середовища, де кожен працівник відчуває себе важливим та цінним. Це допомагає підтримувати моральний дух навіть у важкі часи та стимулює працівників до досягнення спільних цілей. Отже, командоутворення є важливим інструментом для підвищення морального духу персоналу, створюючи сприятливе середовище для розвитку позитивних взаємодій та співпраці в колективі.

Отже, ці функції командоутворення відіграють критично важливу роль у підтримці психологічного здоров'я персоналу, особливо в умовах війни. Забезпечення ефективності та продуктивності роботи в умовах війни вимагає не лише фізичної витривалості, а й емоційної стійкості та психологічної підтримки. Стратегії командоутворення, такі як психологічна підтримка, розвиток стратегій подолання стресу, побудова позитивного робочого середовища та підвищення морального духу, сприяють зміцненню психічного здоров'я працівників. Це, у свою чергу, допомагає зберегти високий рівень ефективності та продуктивності, навіть у найскладніших умовах.

Підтримка психологічного здоров'я персоналу в умовах війни є важливою не лише з людської точки зору, але й з погляду успішного функціонування ресторанного господарства. Лише ментально стійкі та емоційно збалансовані працівники можуть ефективно функціонувати в стресових ситуаціях та досягати поставлених цілей. Таким чином, інвестування в психологічну підтримку через командоутворення є ключовим елементом успішного управління персоналом у ресторанному господарстві в умовах війни.

3.2. Розроблення заходів з Team building для ТОВ «Чилінг»

У табл. 3.1 наведено комплекс заходів з командоутворення для персоналу ТОВ «Чилінг», спрямованих на збереження психологічного та емоційного благополуччя працівників у період воєнних конфліктів. Ці заходи мають на меті підтримку духовного здоров'я колективу та забезпечення продуктивної праці. Додатково вони сприяють створенню стійкого і сприятливого робочого середовища, що в свою чергу сприяє підвищенню віддачі та розвитку креативності серед працівників.

Для реалізації даних заходів буде залучено підприємство TeamMaster, яке спеціалізується на проведенні різних тимбілдінгових заходів за різним спрямуванням.

**Таблиця 3.1– Комплекс заходів з командоутворення для персоналу
ТОВ «Чилінг»**

| № | Захід | Дата проведення | Очікуваний результат | Необхідне фінансування |
|---|---|------------------------------|---|------------------------|
| 1 | «Вільний від стресу» тімблдинговий захід з використанням арт-терапії | 01.02.2024 01.03.2024 | Зняття стресового стану, розкриття свого «Я» | 30 тис.грн |
| 2 | «Єдина команда» тімблдинговий захід спрямований на підвищення корпоративного духу (онлайн гра) | 01.04.2024 | Підвищення ефективності колективної роботи, спільного прийняття рішень та вирішення питань між різними відділами ресторану. | 15 тис.грн. |
| 3 | «Креативний розвідник» проведеннятімблдингового заходу онлайн | 01.05.2024 01.07.2024 | Участь у творчому тімблдингу сприяє розвитку креативного мислення та здатності генерувати інноваційні ідеї. | 18 тис.грн. |

Джерело: побудовано автором

Програма «Вільний від стресу» – цетімблдинговий захід, спрямований на зниження рівня стресу та покращення психологічного стану учасників за допомогою арт-терапії. Під час заходу проводяться різноманітні вправи та завдання, які стимулюють творчий потенціал та самовираження учасників через різні форми виразного мистецтва, такі як малювання, моделювання, або інші художні техніки. Початкова частина програми включає введення учасників у контекст заходу та пояснення цілей арт-терапії. Далі учасникам пропонуються різноманітні арт-терапевтичні вправи, спрямовані на релаксацію та вираження емоцій, які допомагають звільнити напругу та зосередитися на власних почуттях.

Групова дискусія в процесі заходу дозволяє учасникам обговорити свої враження від проведених вправ та висловити власні думки та почуття. Такий

обмін досвідом та взаємна підтримка може сприяти почуттю спільності та покращенню взаємин між учасниками.

Заклучна частина програми містить підсумкове слово та рекомендації щодо подальшого самостійного використання релаксаційних технік арт-терапії у повсякденному житті. Такий підхід сприяє збереженню ефектів заходу та підтримці психологічного благополуччя працівників.

«Єдина команда» – це тимблдінговий захід, спрямований на підвищення корпоративного духу та покращення ефективності колективної роботи у ресторані. Цей захід представляє собою онлайн гру, яка стимулює спільність цілей та взаємодію між різними відділами закладу.

Учасники «Єдиної команди» взаємодіють через спеціально розроблені інтерактивні завдання та виклики, які сприяють формуванню почуття єдності та співпраці. Ці завдання спрямовані на розвиток навичок спільного прийняття рішень, комунікації та вирішення проблемних ситуацій, що можуть виникати між різними відділами ресторану. Під час гри учасники вивчають та використовують свої індивідуальні та колективні здібності, щоб успішно виконувати завдання та досягати спільних цілей. Цей підхід сприяє згуртованості команди, підвищенню мотивації та розбудові взаєморозуміння між співробітниками ресторану.

«Креативний розвідник» – це тимблдінговий захід, який проводиться онлайн і спрямований на стимулювання та розвиток креативного мислення учасників, а також їх здатності генерувати новаторські та інноваційні ідеї.

Під час заходу учасники беруть участь у різноманітних творчих вправах та завданнях, які сприяють розкриттю їхнього творчого потенціалу та виявленню новаторських підходів до розв'язання завдань. Вони можуть працювати як індивідуально, так і у команді, обмінюючись ідеями та взаємодіючи між собою через онлайн платформу.

«Креативний розвідник» сприяє не лише розвитку креативності учасників, але й підвищенню рівня співпраці та взаєморозуміння у команді.

Цей захід допомагає створити сприятливу атмосферу для виникнення нових ідей та ініціатив, що сприяє подальшому розвитку та успіху у роботі.

Комплекс заходів з командування для персоналу ресторану ТОВ «Чилінг» спрямований на підвищення ефективності роботи колективу, покращення взаєморозуміння та співпраці між працівниками. Він включає різноманітні тимбілдінгові заходи, такі як «Єдина команда», «Творчий розвідник» та «Вільний від стресу», які сприяють формуванню почуття єдності, розвитку креативного мислення, а також зниженню рівня стресу серед персоналу. Ці заходи допомагають сприяти згуртованості команди, підвищують мотивацію працівників та покращують робочу атмосферу у закладі. Крім того, вони сприяють покращенню комунікаційних навичок, здатності до спільного прийняття рішень та розв'язання конфліктів, що важливо для ефективного функціонування ресторану.

Загальний висновок полягає в тому, що комплекс заходів з командування є важливою складовою успіху ресторанного бізнесу, сприяючи підвищенню якості обслуговування, залученню та утриманню клієнтів та досягненню загальних бізнес-цілей компанії.

3.3. Переваги для ТОВ «Чилінг» від удосконалення системи управління персоналом

Удосконалення системи управління персоналом має наступні переваги для ТОВ «Чилінг»:

1. Підвищення ефективності: вдосконалення системи управління персоналом допоможе оптимізувати процеси рекрутингу, навчання, мотивації та оцінки працівників, що призведе до підвищення загальної ефективності роботи персоналу та покращення якості обслуговування.

2. Зниження текучості кадрів: вдосконалення системи управління персоналом допоможе створити сприятливі умови для розвитку та зростання персоналу, що в свою чергу зменшить текучість кадрів і забезпечить стабільність робочого колективу.

3. Покращення клієнтського сервісу: залучення та тримання висококваліфікованого персоналу, який проходить ефективну підготовку та має стимулюючі програми мотивації, сприятиме покращенню обслуговування клієнтів та підвищенню їх задоволеності.

4. Стимулювання інновацій: удосконалення системи управління персоналом може сприяти розвитку корпоративної культури, що підтримує творчий підхід та стимулює працівників до внесення новаторських ідей та рішень.

5. Підвищення конкурентоспроможності: ефективне управління персоналом дозволить підприємству підтримувати конкурентоспроможність на ринку шляхом залучення та утримання висококваліфікованого персоналу, який забезпечить розвиток та успіх компанії в довгостроковій перспективі.

Впровадження заходів з командоутворення для персоналу в ресторані ТОВ «Чилінг» сприятиме підвищенню продуктивності працівників на 30% (в компанії TeamMaster, яка є організатором різних тимбілдінгових заходів для різних підприємств зазначається, що продуктивність праці від тимбілдінгових заходів, в напрямку обраному в кваліфікаційній роботі сприяє збільшенню продуктивності праці саме на 30%). Це значно покращить якість обслуговування клієнтів, сприятиме пошуку нових ідей та підвищить загальний рівень задоволеності клієнтів. У свою чергу, це призведе до збільшення чистого доходу від реалізації, оскільки задоволені клієнти схильні повертатися та рекомендувати заклад своїм знайомим. Такий позитивний ефект від удосконалення системи управління та командоутворення стане важливим кроком у досягненні успіху та стійкого розвитку ресторанного бізнесу.

В 2022 році ТОВ «Чилінг» отримало чистий дохід в розмірі 10670 тис.грн. Продуктивність праці в 2022 році складала:

$$10670/21=508,09 \text{ тис.грн/особа}$$

$$\text{Збільшення продуктивності праці буде: } 508,09*30\%=152,43 \text{ тис.грн}$$

Таким чином, якщо враховувати що в 2024 році в закладі буде працювати 21 працівники, то тоді чистий дохід від реалізації збільшиться на:

$152,43 * 21 = 3201$ тис.грн.

У 2022 році загальні витрати ТОВ «Чилінг» становили 6591 тис. грн. З цієї суми 3980 тис. грн були змінними витратами, а 2611 тис. грн - постійними. Витрати на підприємстві поділяються на дві категорії: змінні, які залежать від обсягу виробництва або надання послуг, і постійні, які залишаються сталими незалежно від рівня виробництва.

Отже, змінні витрати збільшаться на: $3980 * 30\% = 1194$ тис.грн.

Повні витрати ТОВ «Чилінг» збільшаться на: $30 + 15 = 45 = 63$ тис.грн (витрати, що пов'язані з проведенням заходів з тимблдингу).

Загальні повні в 2024 році витрати збільшаться на:

$1194 + 63 = 1257$ тис.грн

Прибуток від реалізації ТОВ «Чилінг» збільшиться на: $3201 - 1257 = 1944$ тис.грн

Податок на прибуток 18%: $1944 * 18\% = 350$ тис.грн

Чистий прибуток ТОВ «Чилінг» збільшиться на: $1944 - 350 = 1594$ тис.грн.

У результаті впровадження комплексу заходів з командоутворення для персоналу ресторану ТОВ «Чилінг» очікується не лише позитивний фінансовий вплив, але й загальне покращення організаційної ефективності та робочого клімату. Командоутворення сприятиме зростанню продуктивності праці, покращенню взаєморозуміння та співпраці між працівниками, що в свою чергу призведе до збільшення задоволеності працівників своєю роботою та зниження рівня стресу серед колективу. Крім того, удосконалення системи управління персоналом сприятиме формуванню єдиного командного духу, що є ключовим фактором для успішного функціонування будь-якого підприємства. Покращений колективний дух сприятиме ефективнішому вирішенню завдань, підвищенню творчого потенціалу та здатності до інновацій серед персоналу. Отже, впровадження заходів з командоутворення для персоналу ресторану ТОВ «Чилінг» буде вигідним не лише з фінансової точки зору, але й з точки зору загального розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Львів, як одне з найбільш привабливих міст для ресторанного бізнесу в Україні, має великий потенціал для розвитку гастрономічної сфери. З урахуванням його значної чисельності населення та постійного припливу туристів, кількість ресторанних закладів виявляється недостатньою. Фактично доступна кількість місць у ресторанах на 1000 осіб населення становить лише 52, у той час як реальна потреба сягає 194 місць на 1000 осіб. Галузь гостинності у Львові в період 2022-2023 років вдалося успішно адаптувати до нових умов, що включають в себе допомогу воєнним постраждалим особам, цей процес є складним, враховуючи економічні виклики, такі як збільшення вартості оренди приміщень та зменшення кількості іноземних туристів. Відтак, ці зміни відіграли вагомий роль у доходах місцевих закладів громадського харчування та в бюджеті міста. Нові реалії ринку призвели до змін в готельно-ресторанному бізнесі, з включенням багатьох учасників з інших міст України. Це свідчить про високий рівень гнучкості та підприємливості у цій галузі. Велика частина нових закладів є результатом релокації або розширення діяльності рестораторів з різних куточків країни, зокрема, з Харкова, Києва, Одеси, Маріуполя, Сум, Херсона та Миколаєва, що свідчить про потенціал галузі та її здатність адаптуватися до змін. Попит на ринку праці в м.Львів у сфері ресторанного господарства представлений 97 вакансіями станом на 20.01.2024 року. На рис.3.3. представлено розподіл попиту за вакансіями у сфері ресторанного господарства в м.Львів. Пропозиція на ринку праці у сфері ресторанного господарства м. Львів перевищує попит. На даний момент у цьому секторі представлено 97 вакансій, тоді як кількість кандидатів, які шукають роботу, складає 119. Це означає, що є більше кандидатів, ніж вакансій, що вказує на перевищення пропозиції над попитом у даній галузі. Така ситуація може мати деякі наслідки для роботодавців, так як вони мають більший вибір кандидатів і можуть мати більше можливостей для знаходження підходящого персоналу. З іншого боку, для кандидатів це може означати більшу

конкуренцію за вакансії та необхідність виявлення конкурентноспроможності своєї заявки.

Ресторан «Чилінг» функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що відкриває йому широкі можливості управління та розвитку. В 2022 році ТОВ «Чилінг» отримало прибуток у розмірі 2245 тис.грн, що говорить те, що підприємство має кошти для покращення своєї діяльності, зокрема для поліпшення системи управління персоналом. У 2022 році у ресторані ТОВ «Чилінг» спостерігалась невелика зміна в чисельності персоналу у порівнянні з попереднім роком: на дві особи менше. Аналізуючи кадрову динаміку за цей період, можна зазначити, що кожен третій працівник був прийнятий, а також було звільнено близько однієї третини працівників. Загалом, кількість змін у персоналі, у тому числі й у звільненнях, становила 61,90%. Проте коефіцієнт плинності кадрів, який становив 14,29%, свідчить про загальну стабільність кадрів у ресторані. Такий аналіз дає можливість оцінити динаміку кадрових змін та їх вплив на функціонування підприємства у 2022 році.

Комплекс заходів з командування для персоналу ресторану ТОВ «Чилінг» спрямований на підвищення ефективності роботи колективу, покращення взаєморозуміння та співпраці між працівниками. Він включає різноманітні тимблдингові заходи, такі як «Єдина команда», «Творчий розвідник» та «Вільний від стресу», які сприяють формуванню почуття єдності, розвитку креативного мислення, а також зниженню рівня стресу серед персоналу. Ці заходи допомагають сприяти згуртованості команди, підвищують мотивацію працівників та покращують робочу атмосферу у закладі. Крім того, вони сприяють покращенню комунікаційних навичок, здатності до спільного прийняття рішень та розв'язання конфліктів, що важливо для ефективного функціонування ресторану. Загальний висновок полягає в тому, що комплекс заходів з командування є важливою складовою успіху ресторанного бізнесу, сприяючи підвищенню якості обслуговування, залученню та утриманню клієнтів та досягненню загальних бізнес-цілей компанії.

В результаті впровадження заходів з командоутворення для персоналу ресторану ТОВ «Чилінг» очікується позитивний вплив на фінансові показники підприємства. У 2024 році, за умови збереження кількості працівників на рівні 21 особи, очікується збільшення чистого доходу від реалізації на 3201 тис. грн. Це збільшення обумовлене підвищенням продуктивності праці внаслідок впровадження командоутворення. Загальні повні витрати ТОВ «Чилінг» у 2024 році збільшаться на 1257 тис. грн, що включає збільшення змінних витрат на 1194 тис. грн та витрати, пов'язані з проведенням заходів з тимбілдінгу, на 63 тис. грн. Прибуток від реалізації ТОВ «Чилінг» збільшиться на 1944 тис. грн, і після сплати податку на прибуток у розмірі 350 тис. грн, очікується, що чистий прибуток підприємства зросте на 1594 тис. грн. Отже, можна зробити висновок, що удосконалення системи управління персоналом через впровадження заходів з командоутворення позитивно вплине на фінансову діяльність ТОВ «Чилінг», сприяючи зростанню прибутку та підвищенню фінансової стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ РЕСУРСІВ

1. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 28. С.117-123.
2. Аналітичний центр «Ресторани України». URL: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100065016553242>
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: ЦУЛ. 2019. 468 с.
4. Бекетов Ю.А. Основи менеджменту: навч. посіб.; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. 263 с.
5. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом: підручник. Київ: Кондор–Видавництво. 2013. 704 с.
6. Головне управління статистики у Львівській області. URL: <http://lv.ukrstat.gov.ua/>
7. Дубоделова А.В., Кулиняк І.Я. Тенденції розвитку ресторанного господарства Львівщини. *Актуальні проблеми економіки*, 2021. № 10(184). С. 198–208.
8. Заклади харчування Львова та на його околицях. дані 2023 року. ресторани, кафе Львова, компанії доставки їжі URL: <https://virtual.ua/ua/food/lviv/>
9. Заклади Львова: каталог ресторанів, кафе, барів, пабів URL: <https://lasoon.net/ukr/lviv/vse-zavedeniya>
10. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.–проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ: НУХТ. 2016. 334 с.
11. Драгунова В.В. Модель упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. *Інновац.педагогіка*.2019.Вип.11,т.1. С.31–34.

12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально–методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
13. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д. Тімбілдінг як управлінський інструмент для побудови професійної команди. Економічний вісник ПХДПУ ім. Григорія Сковороди. 2020. Вип. 47. С. 52-59.
14. Ковальчук К.Ф. Управління персоналом: навч. посіб. Нац. металург. акад. України. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.
15. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322–VIII Верховна рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322–08>.
16. Литвиненко Т., Андрєєва І. Тімбілдінг в організації. Науковий альманах. 2015. № 8. С. 153-158.
17. Лободзинська Т.П., Бобейко І.О. Тімбілдінг як ключ до побудови успішної команди. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 13. (Ч. І). С. 23-28.
18. Ложкін Г.В. Команда як колективний суб'єкт спільної діяльності. Соціальна психологія. 2019. № 6. С. 52-58.
19. Лякішева А.В. Проблема групової згуртованості: аналіз наукових досліджень. Вища школа. 2013. № 5 (107). С. 93-103.
20. Мазаракі А. А. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства: підручник для вищів; під ред. Н. О. П'ятницької. – 2-ге видання, перероблене та доповнене. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
21. Мостова Л.М., Новікова О.В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства Київ: Ліра, 2018. 388 с.
22. Назаренко І. А., Никифоров Р. П., Лохман Н. В. Організація ресторанного господарства (Блок 1): навчальний посібник. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 165 с.
23. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: навч. посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 560 с.

24. Нікіфорова Л.О., Білоконь Я.В. Тімблдинг як основа ефективного розвитку колективу. Економічний простір. 2022. № 2 (59). С. 218-225.
25. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 278 с.
26. Новікова О.В., Радченко Л.О., Вініченко К.П. Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства: навч.посіб. Харків: Світ книг, 2014. 411 с.
27. Львів туристичний URL: <https://uk.wikivoyage.org/wiki/%D0%9B%D1%8C%D0%B2%D1%96%D0%B2>
28. Офіційний сайт ТОВ «Чилінг» м.Львів URL: <https://chillinglviv.choiceqr.com/>
29. Сторінка Instagram chillinglviv URL: <https://www.instagram.com/chillinglviv/?hl>
30. Телеграм-канал «Типовий Львів» URL: <https://t.me/s/tplviv>
31. Шидловська, О.Б. Організація ресторанного господарства. Модуль 1 Електронний ресурс: конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм навчання Київ: НУХТ, 2018. 121 с.
32. Ярмолук Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. Економіка та управління підприємствами. Вип. 3(20). 2020. С.152-156.
33. Saraswat N., Khandelwal S. Impact of team building exercises on team effectiveness. Jaipur International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM). 2015. Volume 6. Issue 3. Pp. 89–97.
34. Dewhurst M., Harris J., Heywood S. The global company's challenge. McKinsey Quarterly, June 2021. URL: http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_global_companys_challenge

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові показники діяльності ТОВ «Чилінг»

| Показник | Роки | | |
|---|------|------|-------|
| | 2020 | 2021 | 2022 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн. | 8607 | 9504 | 10670 |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб | 24 | 23 | 21 |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. | 7373 | 7480 | 7106 |
| Середньорічна вартість основних засобів (по залишковій вартості), тис. грн. | 3780 | 3721 | 3690 |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн. | 4410 | 4248 | 4340 |
| Власний капітал, тис. грн. | 1780 | 1780 | 1780 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 5907 | 5990 | 6071 |
| Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн. | 6937 | 6870 | 6591 |
| Прибуток від реалізації продукції, тис. грн. | 1670 | 2634 | 4079 |
| Податок на прибуток | 301 | 474 | 734 |
| Чистий прибуток (збиток), тис. грн. | 1369 | 2160 | 3345 |

Меню ресторану ТОВ «Чилінг»

| ЗАКУСКИ |
|--|
| Спрінг рол з лососем |
| 305 UAH |
| (слабосолений лосось, рисовий папір, листя салату, огірок, болгарський перець, соєвий соус, соус hot chili, лимон, кунжут, крем-сир, соус унагі) 290 г |
| Спрінг рол з креветкою |
| 295 UAH |
| (креветки, рисовий папір, листя салату, огірок, болгарський перець, соєвий соус, соус hot chili, лимон, кунжут, крем-сир, соус унагі) 290 г |
| Гуакамолє |
| 235 UAH |
| (гостра закуска з авокадо та овочевою сальсою, подається з начос) 235 г |
| Гостре |
| Сирне плато |
| 289 UAH |
| (пармезан, гауда, горгондзола, камамбер, сезонні ягоди, мед, абрикосовий джем) 250 г |
| Фруктове плато |
| 219 UAH |
| (сезонні фрукти) 650 г |
| Тигрові креветки в сухарях панко |
| 390 UAH |
| (подаються з соусом манго-чилі та долькою лимона) 250 г |
| Тар-тар з лосося |
| 419 UAH |
| (філе лосося, авокадо, діжонська гірчиця, соєвий соус, оливкова олія, цибуля синя та зелена, томати черрі, кедровий горіх, каперси, багет, лимон) 330 г |
| Тар-тар з яловичини |
| 425 UAH |
| (яловичина, жовток, каперси, квашений огірок, часник, гірчиця, синя цибуля) 390 г |
| Паштет |
| 179 UAH |
| (куряча печінка, морква, цибуля, масло вершкове, червоне вино, грінки) 120/150г |
| Дошка в'яленого м'яса |
| 299 UAH |
| (пармська шинка, салямі гостра, салямі Napoli, суджук) 200 г |
| Пивна тарілка |
| 399 UAH |
| (цибулеві кільця, сирні палички, курячі нагетси, грінки з часником, соус BBQ) 520 г |
| Пивна тарілка XXL |
| 599 UAH |
| (курячі крильця, цибулеві кільця, кабаноси, запечений чечель, сирні палички, начос, грінки з часником, соус BBQ, соус сирний, соус вершковий) 1000г |

Продовження дод.Б

| САЛАТИ |
|--|
| Авторський цезар з курчам та авокадо |
| 279 UAH |
| (куряче філе, смажений бекон, авокадо, томати черрі, крутони, сухарі панко, соус цезар власного виробництва, мікс салату) 330 г |
| Авторський цезар з креветками та авокадо |
| 319 UAH |
| (креветки, авокадо, томати черрі, крутони, сухарі панко, соус цезар власного виробництва, мікс салату) 270 г |
| Грецький салат |
| 215 UAH |
| (огірки, томати, болгарський перець, сир фета, маслини, синя цибуля, мікс салату з грецькою заправкою, орегано) 280 г |
| Салат з слабосоленим лососем |
| 335 UAH |
| (слабосолений лосось, крем-сир, огірки, томати черрі, каперси, лимон, мікс салату, соус вінегрет, кунжут) 300 г |
| Салат з телятиною |
| 305 UAH |
| (вирізка телятини, корнішони мариновані, картопля, грінки, листя салату, рукола, печериці, часник, соус бальзамічний та медово-гірчичний) 320 г |
| ПАСТИ |
| Некласична карбонара з прошуто |
| 215 UAH |
| (паста на основі вершків з пармською шинкою, пармезаном та жовтком) 200 г |
| Паста Blue Cheese |
| 259 UAH |
| (паста на основі вершків з сиром лазур, курячим філе, смаженим беконом, печерицями та пармезаном) 400 г |
| Паста з морепродуктами |
| 315 UAH |
| (паста на основі вершків або томатів, з мідіями, часником, креветками та кальмарами) 300 г |
| Парма Чікен |
| 269 UAH |
| (паста на томатній основі, куряче філе, сир моцарела, пармезан, базилік) 300 г |
| БУРГЕРИ |
| * До усіх бургерів картопля фрі та соус |
| Бургер з яловичиною |
| 325 UAH |
| (котлета з яловичини, пекльована синя цибуля, листя салату, квашений огірок, томати, сир чедер, печений болгарський перець, яйце, соус на основі айолі з червоною паприкою) 460 г |
| Бургер Chicken |
| 285 UAH |
| (куряче бедро в паніровці, айсберг, сир чедер, цибуля синя, томати, соус BBQ, соус айолі) 425 г |

Продовження дод.Б

| |
|--|
| Cheeseburger |
| 335 UAH |
| (котлета з яловичини, сир чедер, соус сирний, бекон, айсберг, карамелізована цибуля) 420 г |
| Hot Бургер (гостре) |
| 340 UAH |
| (котлета з яловичини, сир чедер, бекон, маринований огірок, халапеньйо, соус на основі айолі з паприкою, шпинат) 445 г |
| Бургер з креветками |
| 390 UAH |
| (котлета з яловичини, тигрові креветки, сир чедер, листя салату, рукола, томати, соус цезар, соус манго-чилі та унагі) 450 г |
| Бургер димний джек |
| 310 UAH |
| (котлета з яловичини, квашений огірок, рукола, перець чилі, сир чедер, соус димний джек, соус айолі BBQ) 420 г |
| Сирна котлета 100 г, 65 UAH |
| Сирна ванна 100 г, 80 UAH |
| СУПИ |
| Грибний крем-суп |
| 189 UAH |
| (на основі вершків та печериць з додаванням грецького горіха та цибулі, крутони) 350 г |
| Курячий бульйон |
| 165 UAH |
| (бульйон на основі домашньої курки, зелень, вермішель, куряче філе) 350 г |
| СХІДНА КУХНЯ |
| Том Ям з креветками (гостре) |
| 405 UAH |
| (лапша удон, гострий тайський суп на основі трьох паст з креветками, кокосовим молоком та зеленою цибулею) 400 г |
| Том Ям з курячим бедром (гостре) |
| 255 UAH |
| (гострий тайський суп на основі трьох паст з гливами та печерицями, курячим бедром, кокосовим молоком та зеленою цибулею) 390 г |
| Боул з лососем |
| 289 UAH |
| (слабосолений лосось, кускус, огірки, томати черрі, авокадо, броколі, лимон та соус теріякі, кунжут) 480 г |
| Вок з курячим філе (гостре) |
| 245 UAH |
| (лапша удон з курячим філе, з арахісовою пастою, болгарським перцем, синьою цибулею, часником, імбиром, перцем чилі, кунжутом, броколі та соусом кімчі) 300 г |
| Вок зі свининою (гостре) |
| 275 UAH |
| (лапша удон зі свининою, з арахісовою пастою, болгарським перцем, морквою, синьою цибулею, часником, імбиром, перцем чилі, кунжутом, грибами шіітаке та соусом кімчі) 300 г |

Продовження табл.Б

| |
|---|
| Вок з креветками |
| 289 UAH |
| (лапша удон, тигрові креветки, цибуля синя, перець болгарський, стручкова квасоля, імбир, часник, перець чилі, арахісова паста, стружка тунця, кунжут, соус соєвий та соус ширачі) 300 г |
| ГАРЯЧІ СТРАВИ |
| Куряча грудка у вершковому соусі |
| 259 UAH |
| (з шпинатом, базиліком, часником, сиром чедер та картоплею по селянськи) 260 г |
| Стейк з курячого філе |
| 145 UAH |
| (подається з сирним соусом) Страва вагова, орієнтовну вагу запитуйте у офіціантів. 100 г |
| Курячі крильця в гострому соусі (гострі) 280 г |
| 189 UAH |
| Стейк зі свинини |
| 159 UAH |
| (подається з соусом BBQ) Страва вагова, орієнтовну вагу запитуйте у офіціантів. Від 100 г |
| Філе міньйон |
| 439 UAH |
| (вирізка яловичини, часник, картопляні крокети, соус дорблю) 350 г |
| Соте з морепродуктів |
| 520 UAH |
| (мідії, креветки, кальмари, лосось, томати черрі, зелень, часник, вершкова або томатна основа на вибір, подається з чабатною) 290 г |
| Креветки у білому соусі |
| 415 UAH |
| (креветки, вершки, рукола, цибуля, часник, лимон, кунжут, соус бальзамічний, томати черрі) 210г |
| Філе лосося з овочами у білому соусі |
| 419 UAH |
| (філе лосося, часник, вершкове масло, цибуля синя, печериці, стручкова квасоля, перець болгарський, томати черрі, лимон, кунжут, вершки) 300 г |
| ГАРНІРИ |
| Овочі гриль |
| 169 UAH |
| (печериці, цукіні, болгарський перець, томати та цибуля) 260 г |
| Картопля фрі 200 г 99 UAH |
| Картопля по-селянськи 105 UAH (подається з часниковим соусом) 200г |
| Кускус 85 UAH (з маслом, цибулею та морквою) 210г |
| Картопляне пюре |
| 89 UAH |
| 200г |
| Картопляні крокети 99 UAH 200г |

Продовження дод.Б.

| ДЕСЕРТИ |
|--|
| Чизкейк |
| 129 UAH за 100 г |
| (ніжний десерт з крем сиру) Торт ваговий, орієнтовну вагу запитуйте у офіціантів |
| Фондан |
| 159 UAH |
| (кекс з шоколадного бісквітного тіста, подається з кулькою морозива) 130г |
| Тирамісу |
| 145 UAH |
| (палички савоярді, маскарпоне, вершки, какао, цукрова пудра, апельсин, білий ром) |
| 200г |
| Сирники з ягідним джемом |
| 179 UAH |
| (сирники, ягідний джем, мигдальні пластівці, сметана) |
| 280г |
| Морозиво Snickers |
| 139 UAH |
| (вершкове морозиво з шматочками Snickers, арахісом, шоколадним та карамельним топінгом), 160 г. |