

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ
ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО/
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Студента 5 курсу,
1 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

підпис студента

Канєвська Альона
Олександрівна

Науковий керівник
д.е.н., професор

підпис керівника

Босовська Мирослава
Веліксівна

Гарант освітньої
програми
к.е.н., доц.

підпис гаранта

Ткачук Тетяна
Михайлівна

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
« ___ » _____ 2023 р.

Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботі студентів

КАНЄВСЬКІЙ АЛЬОНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Система професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанный бізнесу «11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «13» жовтня 2023 р. № 3588

2. Строк здачі студентом закінченй роботи: 31 травня 2024 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанный бізнесу

Об'єкт дослідження - процес професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанный бізнесу.

Предмет дослідження - теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення і реалізації системи навчання та розвитку персоналу суб'єкта ресторанный бізнесу

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Прикладні та теоретичні аспекти управління системою професійного навчання персоналу ресторану «11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar», м. Київ

1.1. Теоретичні засади системи професійного навчання персоналу

1.2. Економічна оцінка діяльності ресторану

1.3. Діагностика ефективності системи професійного навчання персоналу в ресторані

Розділ 2. Напрями удосконалення системи професійного навчання персоналу ресторану «11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar», м. Київ

2.1. Пріоритети формування програми удосконалення системи професійного навчання персоналу

2.2. Економічне обґрунтування програми заходів щодо удосконалення навчання персоналу

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2023 р.- 29.09. 2023 р.	01.09.2023 р.- 29.09. 2023 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.10.2023 р.- 07.10.2023 р.	01.10.2023 р.- 07.10.2023 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	08.10.2023 р.- 19.11.2023 р.	08.10.2023 р.- 19.11.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	до 20.11.2023 р.	до 20.11.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	21.11.2023 р. – 09.01.2024 р.	21.11.2023 р. – 09.01.2024 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	10.01.2024 р. – 12.01.2024 р.	10.01.2024 р. – 12.01.2024 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	13.01.2024 р. - 17.01.2024 р.	13.01.2024 р. - 17.01.2024 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	18.01.2024 р.	18.01.2024 р.
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.01.2024 р. 26.01.2024 р.	19.01.2024 р. 26.01.2024 р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Босовська М.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм _____

Ткачук Т.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання _____

студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Канєвська А.О. виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів з підрозділами, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У роботі проаналізовано та узагальнено теоретичні та практичні засади професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. Проведено оцінку ефективності діяльності та діючої системи професійного навчання персоналу ресторану «11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar», м. Київ. Студентом було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення вже існуючих елементів системи професійного навчання та обґрунтовано програму заходів для її реалізації.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Канєвська А.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «11 MIRRORS ROOFTOP RESTAURANT & BAR», М. КИЇВ	9
1.1. Теоретичні засади системи професійного навчання персоналу.....	9
1.2. Економічна оцінка діяльності ресторану.....	13
1.3. Діагностика ефективності системи професійного навчання персоналу в ресторані.....	21
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «11 MIRRORS ROOFTOP RESTAURANT & BAR», М. КИЇВ	27
2.1. Пріоритети формування програми удосконалення системи професійного навчання персоналу.....	27
2.2. Економічне обґрунтування програми заходів щодо удосконалення навчання персоналу.....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасний ресторанний бізнес характеризується високим рівнем конкуренції. У цьому контексті, здатність ресторану вирізнятися серед інших, забезпечуючи високоякісне обслуговування, стає критично важливою. Система професійного навчання персоналу є одним із ключових факторів, що впливають на якість обслуговування та, відповідно, на успіх ресторану на ринку. Аналіз та оптимізація цієї системи в контексті успішного закладу, як 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar, може слугувати моделлю для інших учасників ринку.

Зміни в уподобаннях та вимогах клієнтів ресторанів вимагають від персоналу не лише глибоких знань у своїй сфері, але й гнучкості, креативності та вміння швидко адаптуватися до нових трендів. Професійне навчання персоналу, яке орієнтоване на ці вимоги, забезпечує закладу конкурентну перевагу. Дослідження системи навчання в 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar дозволить зрозуміти, як така адаптація може бути реалізована на практиці.

Якість обслуговування в ресторанах безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та їхню лояльність, а отже - на репутацію та прибутковість закладу. Важливим аспектом підтримки високого рівня обслуговування є систематичне професійне навчання персоналу. Аналіз цієї системи в контексті відомого та успішного ресторану, як 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar, дозволить виявити ключові елементи, що сприяють підтримці високого рівня сервісу.

Ці аспекти підкреслюють актуальність дослідження системи професійного навчання персоналу в ресторанному бізнесі, а також її важливість для теоретичних та практичних аспектів управління ресторанним бізнесом.

Метою цієї випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо системи професійного навчання персоналу в 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar, виявлення її сильних та слабких сторін, а також розробка рекомендацій для оптимізації цієї системи.

Відповідно до мети, перед дослідженням були поставлені наступні **завдання**:

- визначити теоретичні засади системи професійного навчання персоналу;
- здійснити економічну оцінку діяльності 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar;
- провести діагностику ефективності системи професійного навчання персоналу в ресторані;
- визначити пріоритети формування програми удосконалення системи професійного навчання персоналу;
- здійснити економічне обґрунтування програми заходів щодо удосконалення навчання персоналу.

Об'єкт дослідження - процеси професійного навчання персоналу в ресторанному бізнесі.

Предмет дослідження - теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення і реалізації системи навчання та розвитку персоналу 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar.

Для досягнення поставленої мети використовуватимуться такі **методи дослідження**: аналіз фахової літератури, проведення інтерв'ю з менеджментом та персоналом ресторану, опитування, а також методи статистичного аналізу.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані аналогічними закладами ресторанного бізнесу для підвищення ефективності своїх систем професійного навчання персоналу, що в свою чергу сприятиме підвищенню рівня обслуговування, задоволеності клієнтів та загалом успішності бізнесу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ПРИКЛАДНІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «11 MIRRORS ROOFTOP RESTAURANT & BAR», М. КИЇВ

1.1. Теоретичні засади системи професійного навчання персоналу

З метою визначення теоретичних засад системи професійного навчання персоналу для початку доцільно визначити сутність даного поняття.

Вітчизняні вчені досліджують складний процес професійного розвитку особистості, який включає в себе формування професійних навичок і вмінь, підвищення майстерності, підтримку актуальних професійних знань, розвиток творчих, інтелектуальних, інтуїтивних, аналітичних і інших важливих для професійної діяльності здібностей особистості, а також формування здатності до саморозвитку і самовдосконалення.

Професійний розвиток представляє собою процес зміни характеристик особистості як суб'єкта професійної діяльності, результатом якого є підвищення рівня професіоналізму та фахової освіти, професійного вдосконалення і самовизначення працівника. [23].

Професійний розвиток цивільних службовців розуміють як процес, спрямований на формування, актуалізацію та підвищення їх професійних якостей і кваліфікаційного росту, що відбувається відповідно до зростаючих вимог управлінських завдань і функцій та спричинений необхідністю підвищення ефективності федерального державного органу.

З погляду психологічного підходу, сутність професійного розвитку можна розкрити через такі концептуальні положення [24]:

– професійний розвиток визначається не тільки біологічними і соціальними факторами, але також індивідуальними та психологічними властивостями особистості, а також випадковими подіями;

- професійний розвиток є важливою метою і цінністю професійної культури в компанії;
- професійний розвиток передбачає подолання психологічних бар'єрів у працівників, включаючи зовнішні і внутрішні перешкоди;
- професійний розвиток характеризується відкритістю, нерівноважністю і гетерохронністю;
- як і будь-яке інше явище, професійний розвиток має свої обмеження.

Розуміння основних принципів психологічного підходу має важливе значення для соціолого-управлінського підходу, зокрема для таких принципів, як визнання того, що професійний розвиток визначається як природними, так і соціальними факторами; розуміння обмежень у професійному розвитку; визнання існування різних бар'єрів для професійного росту. Ці принципи корисні для керівників та фахівців з управління персоналом в підприємствах і організаціях.

Загальною висновком на основі вищезазначених підходів полягає в тому, що професійний розвиток - це процес. Цей процес спрямований на формування і вдосконалення певних здібностей і якостей особистості. Ці здібності і якості пов'язані з професійною діяльністю особи. Процес професійного розвитку є складним і має свої обмеження. Цей процес може бути обумовлений різними факторами, такими як соціальні, біологічні (природні), індивідуально-психологічні та випадкові фактори.

Отже, професійний розвиток представляє собою складний процес, включаючи формування та розвиток навичок, умінь, якостей і здібностей особистості, які пов'язані з її професійною діяльністю і піддані впливу різних факторів, таких як соціальні, біологічні і випадкові фактори.

Зазначено, що важливо визначити головні фактори, які впливають на професійний розвиток персоналу організації. Всі ці фактори можна розділити на дві основні категорії [25]:

1. Внутрішні фактори, які залежать від самої особистості працівника, включають такі характеристики:

- індивідуальні характеристики особистості, такі як схильності, інтереси і психологічні особливості;
- мотиваційні характеристики, включаючи мотиви трудової діяльності і бажання професійного росту;
- професійні характеристики, пов'язані з освітою і досвідом роботи;
- соціально-демографічні характеристики персоналу;
- стосункові характеристики, які визначають відношення працівника до його роботи, професії, кар'єри і самореалізації.

2. Зовнішні фактори, які залежать від оточуючого середовища, включають такі аспекти:

- вплив науково-технічного прогресу, включаючи рівень науково-технічного розвитку і його вплив на професійний розвиток, а також вміння користуватися сучасними засобами отримання і обробки інформації;
- соціальні фактори, які включають вплив сім'ї, друзів та особистих захоплень на професійний розвиток;
- фактори, пов'язані з компанією і роботодавцем, такі як політика організації щодо професійного розвитку персоналу і взаємини в колективі.

Отже, професійний розвиток є багатогранним явищем, і його успішність залежить від взаємодії цих внутрішніх і зовнішніх факторів.

Отже, можна зробити висновок, що професійний розвиток є складним процесом, який включає в себе формування та розвиток навичок, вмінь, якостей і здібностей особистості, пов'язаних з її професійною діяльністю, і є результатом впливу різних факторів, включаючи соціальні, біологічні і випадкові фактори.

Отже, розвиток потенціалу організації є складною функцією, яка вимагає спільних зусиль від управління персоналом та HR-служби в цілому. Цей процес передбачає постійні інвестиції у підвищення кваліфікації, розвиток нових навичок і набуття знань не лише в одній конкретній галузі, а й у суміжних сферах діяльності.

Для ефективного управління процесом навчання в компанії в умовах швидкозмінюючогося середовища необхідно проводити оцінку ефективності

навчальних програм. Інвестуванням у розвиток персоналу керівництво сприяє підвищенню результативності діяльності всієї організації. Це стає очевидним у прагненні компаній отримати фінансові вигоди від навчання свого персоналу. В той же час, недостатній рівень підготовки персоналу може призвести до втрат у бізнес-процесах, таких як запізнене впровадження нових товарів, технологій і стандартів якості, що може призвести до зростання собівартості продукції або послуг [18].

Отже, вивчення і дослідження теоретичних аспектів щодо ефективного використання потенціалу працівників компанії та їхнього навчання є важливим аспектом для успішного розвитку персоналу. З економічної точки зору, оцінка рівня розвитку персоналу виступає одним із ключових показників ефективності функціонування компанії і є важливим інструментом для вищого керівництва, якщо в компанії існує якісно розроблена та впроваджена методика розрахунку.

Варто відзначити, що використання показників рівня розвитку персоналу на практиці є необхідною умовою для ефективного стратегічного управління компанією. Це дозволяє здійснювати діяльність компанії у потрібному напрямку, планувати необхідні заходи для вибору ефективних методів розвитку персоналу та визначати стратегічні цілі підприємства.

Рівень розвитку персоналу виступає інтегральним показником, який відображає стан процесу професійного навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Цей показник допомагає виокремити зміни в професійно-кваліфікаційному рівні працівників і формувати стратегію розвитку кадрового резерву, кар'єрного зростання та підвищення ефективності організаційної культури. Результати такої оцінки дозволяють впроваджувати заходи для досягнення стратегічних цілей компанії [5].

Наукові дослідження підтверджують, що жодна система стратегічного управління не може успішно функціонувати без моделі розвитку працівників, яка була б ефективною та дозволяла реалістично оцінювати продуктивність праці та рівень професійно-кваліфікаційних досягнень як окремих працівників, так і всього колективу компанії. Ця модель мотивує персонал до досягнення

особистих і загальних цілей управління і є необхідною для реалізації стратегічних завдань підприємства.

В сучасних умовах розвитку підприємств відсутній абсолютно універсальний та об'єктивний показник (або система показників), який би повністю відображав реальний рівень розвитку персоналу. Хоча потреба в розвитку працівників є актуальною, наближаються запитання щодо вибору належних показників і критеріїв для їх оцінки. Отже, розгляд різних підходів до визначення рівня розвитку персоналу, які використовуються у практиці українських та зарубіжних компаній, виявляється більш обґрунтованим.

Дослідження літературних джерел з області менеджменту, що стосуються обраної теми [7; 14; 15; 18; 22; 27], підтверджують розбіжні точки зору науковців, і ця розбіжність відноситься не лише до набору показників для оцінки, але і до методологічних аспектів процесу оцінки. Наприклад, одним із найпоширеніших методів оцінки рівня розвитку персоналу серед топ-менеджменту компаній є тестування. Особливо популярним є психологічне тестування, яке дозволяє оцінити особисті якості, здібності, схильності, інтереси, потреби та мотивацію працівників за допомогою спеціально розроблених тестових методик (різноманітних тестів та анкет) та аналізу отриманих результатів. Цей метод дозволяє об'єктивно визначити рівень професійного розвитку персоналу компанії, порівнюючи його зі створеним портретом "ідеального" працівника. Цей підхід виявляє певні недоліки у професійних навичках та рівні кваліфікації працівників або окремих груп працівників і допомагає спланувати необхідні заходи для їх виправлення.

1.2. Економічна оцінка діяльності ресторану

Досліджуване підприємство – 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar – є частиною готелю 11 Mirrors Hotel. Загальна інформація про материнське підприємство наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Загальна інформація про материнське підприємство

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «11 Міррос Отель»
Скорочена назва	ТОВ «11 Міррос Отель»
Код ЄДРПОУ	38203787
Дата реєстрації	12.04.2012
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування 55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання 55.30 Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів 55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщування 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 56.29 Постачання інших готових страв 56.21 Постачання готових страв для подій
Адреса	Україна, м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 34А

Джерело: складено автором на основі [2; 1]

Останні 3 КВЕД у таблиці належать саме досліджуваному ресторану – 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar. 11 листопада 2018 року в Києві розпочав свою роботу 11 Mirrors Rooftop Restaurant & a World Class Bar, який розташований на 11-му поверсі дизайн-готелю 11 Mirrors, розташованого на вулиці Хмельницького, недалеко від станцій метро "Театральна" і "Золоті ворота". Особливістю цього бару є вражаючий краєвид на історичну частину Києва.

Кожну зону ресторану оформлено у своїй власній колірній палітрі, з використанням відтінків бургунді, темно-синього, благородного сірого і золотистого шафрану. Простір розділений на різні зони для різних заходів, таких як закриті обіди, ділові зустрічі, приватні вечірки або презентації.

У меню ресторану представлені авторські страви в стилі ф'южн, а також ресторан і бар пропонують гостям авторські коктейлі класу World Class, які створені на основі преміальних алкогольних напоїв.

Здійснимо також короткий аналіз фінансового стану 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar.

Таблиця 1.2

Динаміка показників фінансового стану 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar, тис. грн.

Назва показника	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Нематеріальні активи	1	0	-1	-100,0%
первісна вартість	163	163	0	0,0%
накопичена амортизація	162	163	1	0,6%
Незавершені капітальні інвестиції	67	49	-18	-26,9%
Основні засоби	19060	18785	-275	-1,4%
первісна вартість	24897	24862	-35	-0,1%
знос	5836	6077	241	4,1%
I. Всього необоротних активів	19067	18790	-277	-1,5%
Запаси	634	368	-266	-42,0%
Виробничі запаси	413	277	-136	-32,9%
Товари	221	91	-130	-58,8%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	983	158	-825	-83,9%
з бюджетом	615	126	-489	-79,5%
у тому числі з податку на прибуток	0	125	125	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	715	101	-614	-85,9%
Гроші та їх еквіваленти	813	791	-22	-2,7%
Готівка	487	126	-361	-74,1%

Продовження таблиці 1.2

Назва показника	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Рахунки в банках	764	776	12	1,6%
Витрати майбутніх періодів	978	965	-13	-1,3%
Інші оборотні активи	565	251	-314	-55,6%
II. Всього оборотних активів	1262	1130	-132	-10,5%
Зареєстрований (пайовий капітал)	20692	20692	0	0,0%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-597	-1807	-1210	202,7%
I. Всього власного капіталу	20095	18885	-1210	-6,0%
товари, роботи, послуги	234	512	278	118,8%
розрахунками з бюджетом	270	2528	2258	836,3%
розрахунками зі страхування	142	816	674	474,6%
розрахунками з оплати праці	809	4584	3775	466,6%
Інші поточні зобов'язання	890	1910	1020	114,6%
III. Всього поточних зобов'язань і забезпечень	2345	10350	8005	341,4%
БАЛАНС	20330	19920	-410	-2,0%

Джерело: складено автором на основі Додатку А

Розпочнемо з аналізу активів.



Рис. 1.1. Динаміка активів 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі Додатку А

У 2020 році необоротні активи склали 19 067 тис. грн., а оборотні активи – 1 262 тис. грн.. Необоротні активи включають довгострокові активи, такі як нерухомість, обладнання, меблі тощо. Оборотні активи, з свого боку, охоплюють активи, які використовуються в короткострокових операціях, наприклад, запаси, грошові кошти на поточних рахунках, підзвітні суми та інші активи, які швидко перетворюються в грошові кошти.

У 2022 році необоротні активи зменшилися до 18 790, а оборотні активи скоротилися до 1 130. Це може вказувати на зміну в структурі активів ресторану або на зміну в його операційних потребах.

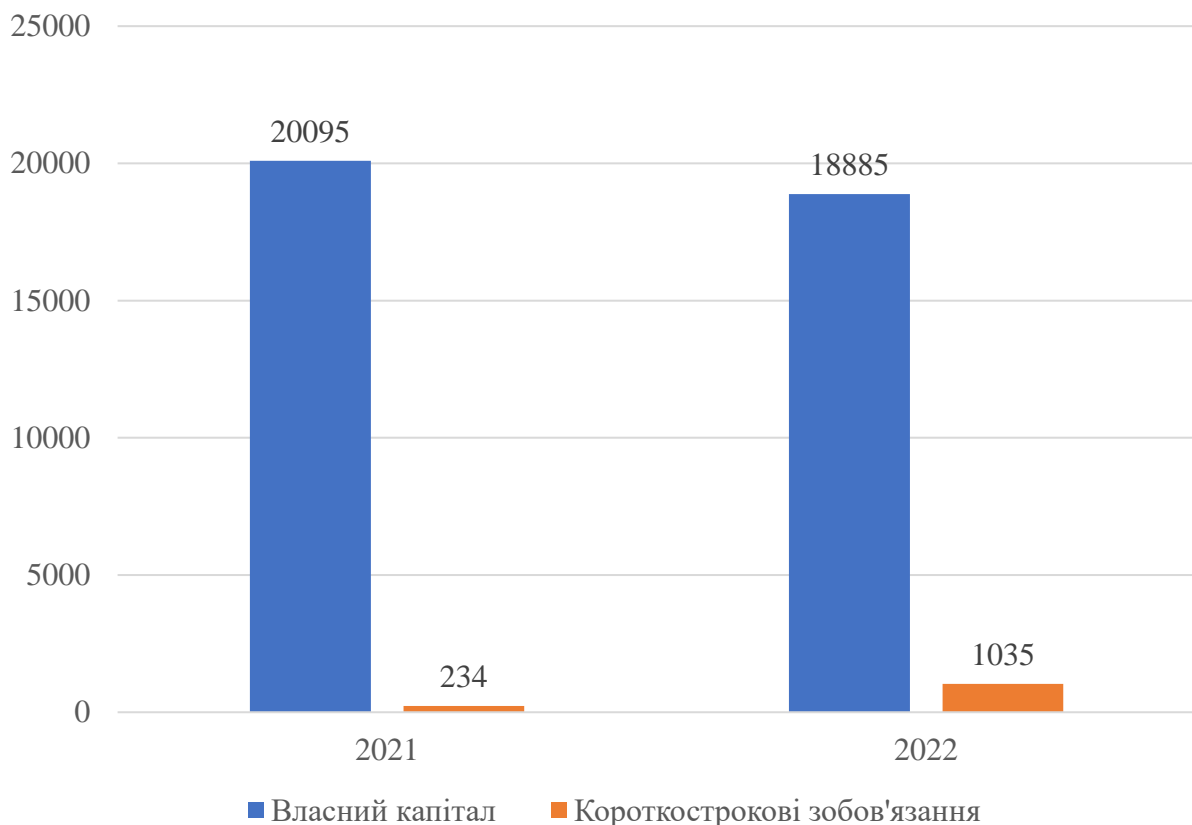


Рис. 1.2. Динаміка пасивів ресторану «11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar», м. Київ, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі Додатку А

У 2021 році власний капітал ресторану становив 20 095 тис. грн., а короткострокові зобов'язання склали 234 тис. грн. Власний капітал відображає розмір внеску власників у підприємство та накопичену прибутковість. Короткострокові зобов'язання включають зобов'язання, які мають бути погашені

протягом одного року, такі як поточні борги, невикладені рахунки та інші кредиторські зобов'язання.

У 2022 році власний капітал зменшився до 18 885 тис. грн., а короткострокові зобов'язання зросли до 1 035 тис. грн.. Це може вказувати на зміну в фінансовому стані ресторану та його здатності до сплати короткострокових зобов'язань.

Таблиця 1.3

**Динаміка показників фінансових результатів ресторану «11 Mirrors
Rooftop Restaurant & Bar» за 2021-2022 рр., тис. грн.**

Назва показника	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1462	39181	37719	2580,0%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1760	29718	27958	1588,5%
Валовий: прибуток	0	9463	9463	-
Валовий збиток	297	0	-297	-
Інші операційні доходи	13	77	64	492,3%
Адміністративні витрати	376	3936	3560	946,8%
Витрати на збут	360	5516	5156	1432,2%
Інші операційні витрати	200	51	-149	-74,5%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	37	37	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	1221	0	-1221	-100,0%
Інші доходи	0	4	4	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0	41	41	-
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	1221	0	-1221	-100,0%

Продовження таблиці 1.3

Назва показника	2021	2022	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	158	158	-
Чистий фінансовий результат: збиток	1221	117	-1104	-90,4%

Джерело: складено автором на основі Додатку Б

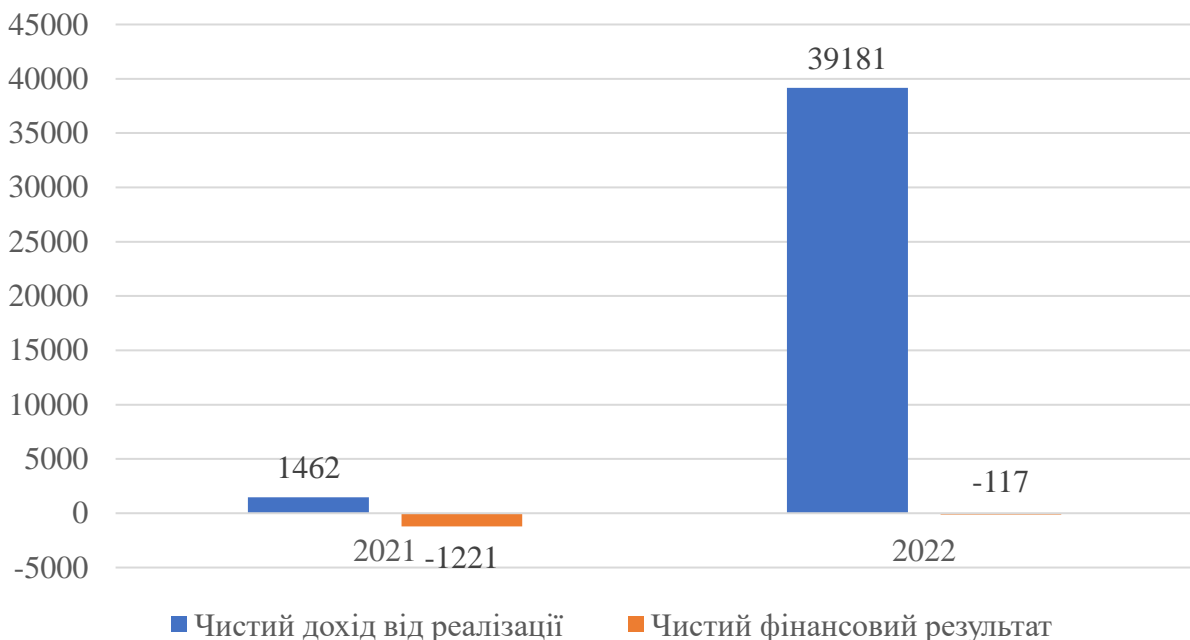


Рис. 1.3. Фінансові результати діяльності ресторану «11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar», м. Київ за 2021-2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі Додатку Б

Відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 62,67%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Сума чистого збитку компанії становить 117 тис. грн у 2022 році, що вказує на деградацію компанії та недостатню якість поточної бізнес-моделі.

Для проведення аналізу забезпечення підприємства трудовим потенціалом скористаємося даними табл. 1.1.

Таблиця 1.4

Структура чисельності персоналу ресторану «11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar», м Київ за 2021-2022 рр.

Показники	2021	2022	відхилення		Питома вага, %	
			+/-	%	2021	2022
Чисельність персоналу підприємства	57	60	3	5,3	100	100
Керівники (управляючий, менеджери змін)	3	3	-	-	5,3	5
Фахівці (HR-менеджер, бухгалтер, бухгалтер, SupplyChain-менеджер)	5	4	-1	-20	8,8	6,6
Технічні службовці (адміністратор, касир)	3	3	-	-	5,3	5
Робітники:						
– основні (шеф-кухар, су-шеф, гардманже, кухар-корінник, кухар-кондитер, лінійні кухарі)	38	43	5	13,2	66,6	71,7
– допоміжні	8	7	-1	-12,5	14	11,7

Джерело: розраховано за даними 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar

З наведених даних зрозуміло, що чисельність персоналу 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar протягом аналізованого періоду росла. Так, у цілому в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. чисельність персоналу збільшилася на 3 людини або на 5,3%. При цьому в найбільшому ступені зростала чисельність основних робітників – на 5 людей (13,2%). Чисельність керівників і технічних службовців не змінилася, скоротилася чисельність фахівців на 1 людину (20%) і допоміжних робітників на 1 людину (12,5%).

Одним з ключових пріоритетів Компанії є розвиток персоналу. У 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar створена цілісна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, в основу якої покладено принцип безперервного навчання персоналу. Стратегічним завданням є впровадження принципу безперервного професійного та особистісного розвитку керівників на основі компетентнісного підходу. Для цього в Компанії активно розвивається система бізнес освіти.

1.3. Діагностика ефективності системи професійного навчання персоналу в ресторані

Організаційна структура ресторану «11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» відображає розподіл повноважень і обов'язків між його працівниками. Основною метою цієї організаційної структури є встановлення взаємозв'язків між співробітниками на різних рівнях управління. Усі працівники підпорядковані директору. Директор відповідає за щоденне керівництво діяльністю підприємства і діє від імені компанії без потреби в довіреності. Він управляє фінансами підприємства, видає доручення, встановлює правила для всіх працівників ресторану, схвалює внутрішні правила праці і представляє інформацію про компанію перед органами контролю та місцевою владою [4].

Наступним за директором йде фінансовий відділ, в якому працюють економіст і бухгалтер. Економіст відповідає за планування економічних аспектів діяльності підприємства і проводить аналіз, спрямований на оптимізацію використання ресурсів. Бухгалтер веде облік усіх фінансових операцій, забезпечує контроль над витратами, оплатою праці, моніторингом виручки та іншими фінансовими питаннями.

Далі йде відділ кадрів, який відповідає за набір, навчання, оцінку та регулювання роботи персоналу. Топ-менеджер комплексу відповідає за організацію управління різними службами ресторану та контроль за якістю обслуговування гостей.

Ресторан «11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» складається з різних служб, включаючи службу адміністраторів, кухарів, службу офіціантів, службу безпеки, двірників і службу з клінінгу. Служба адміністраторів відповідає за приймання та розміщення гостей у ресторані, обробку оплати та вирішення їхніх питань. Служба клінінгу забезпечує чистоту та порядок у залах та загальних приміщеннях ресторану.

Служба безпеки складається з чотирьох охоронців і відповідає за забезпечення порядку та безпеки в ресторані. Компанія несе відповідальність за

безпеку своїх клієнтів, і служба безпеки виконує завдання щодо забезпечення їхньої безпеки. Функції служби безпеки включають в себе [3,с.34]:

- охорона власності ресторану від можливих загроз;
- забезпечення здатності негайно та успішно реагувати в разі надзвичайної ситуації;
- забезпечення безпеки та захисту гостей і їхнього майна під час перебування в ресторані, включаючи їхні речі;
- гарантування спокою та конфіденційності для гостей під час їхнього перебування в ресторані.

Директор ресторану організовує [12,с.152]: координує роботу кухні, проводить банкети, підготовлює зал для обслуговування і надає послуги в ресторані, барі і номерах. Він відповідає за організацію роботи всіх категорій персоналу, складає фінансові звіти і розраховує бюджет, а також проводить бізнес-прогноз на наступний тиждень і місяць. У ресторані гості обслуговуються відповідно до меню, і кухарі відповідають за приготування страв. Управління в цьому секторі забезпечує контроль за цінами і якістю готових страв. Менеджер з продажу використовує фірмові матеріали, такі як плакати, буклети і афіші, для розробки та організації рекламних заходів.

Вихідний етап у процесі управління персоналом - набір і відбір персоналу[9, с.151].

Для відбору відповідних співробітників необхідно вивчити деталі їх завдань під час роботи та їхні індивідуальні та суспільні характеристики. Процес планування кадрової роботи в "11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar" включає три етапи: оцінку кадрових ресурсів, оцінку майбутніх потреб у персоналі та розробку програми щодо вдосконалення роботи з кадрами. Набір охоплює створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності. Служби набору персоналу займаються пошуком відповідних кандидатів серед працівників ресторану, надають рекомендації від колег, розміщують 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar також використовує метод розсилки інформації про відкриті вакансії своїм внутрішнім персоналом, їхніми родичами перед тим, як

розглядати заявки зовнішніх кандидатів. Основу для відбору персоналу складають анкета стандартного зразка та резюме кандидата, в яких містяться відомості про освіту, досвід роботи та особисті дані.

Потреба у визначенні критерію оцінки ефективності управління викликає об'єктивну необхідність розробки дієвих методів оцінки. Проблема вибору подібного критерію є однією з найбільш актуальних як у теорії управління, так і практиці управління конкретними організаціями. Потреба в установленні критерію оцінки ефективності на прикладі ресторанного підприємства може виникати у різних сферах управління. Це передбачає, що майбутній стан ресторанної галузі та її компонентів є невизначеним і не може бути передбаченим на основі поточних ресурсів. Акцент у цьому випадку робиться на створенні альтернативних сценаріїв майбутнього, що базуються на сьогоднішній дії, а не на простому пристосуванні до майбутнього. При цьому планування має ґрунтуватися на ряді методологічних принципів, таких як системність, комплексність, оптимальність, адаптивність та обмеженість.

Логічний розвиток планової діяльності призводить до стратегічного планування. Ця форма планування має кілька основних рис. По-перше, вона базується на системному підході та розглядає галузь як складну та динамічну систему. По-друге, стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу та є логічним продовженням ідей довгострокового планування. По-третє, воно включає в себе визначення основних напрямків розвитку ресторанної галузі, які подальше заповнюються за допомогою оперативного планування.

Ефективний відбір персоналу представляє собою форму попереднього контролю якості людських ресурсів. У "11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar" існують два найбільш розповсюджених методи збору інформації для прийняття рішень при відборі кадрів: тестування та співбесіди. Співбесіда з кожним кандидатом дозволяє отримати інформацію про кваліфікацію співробітника та дізнатися більше про його особистість. Також після першої співбесіди проводять детальну співбесіду із кращими кандидатами, а кінцевий вибір роблять узгоджено з керівником. Іноді розглядають подані документи та відгуки, а також

може бути проведено медичне обстеження. Співробітник, відповідальний за проведення співбесід, створює комфортну та неформальну атмосферу для зустрічі з кандидатом, відводить достатньо часу та готує питання на основі поданих даних. Співбесіди стосуються біографії та досвіду роботи кандидата, його професійних амбіцій, навичок та інтересів. Одним з часто використовуваних методів відбору є тестування, яке допомагає виявити здібності, інтелект, інтереси та інші якості кандидата.

При подачі заяви використовуються кваліфікаційні та психологічні тести, при цьому психологічні тести представлені у вигляді письмових відповідей на попередньо створені анкети. Такі тести призначені для оцінки загального інтелектуального рівня, ставлення до роботи, інтересів, здатності до управлінської діяльності та особистісних характеристик кандидатів. Прихильники психологічних тестів вважають, що вони надають точну і корисну інформацію та допомагають передбачити, наскільки кандидати будуть справлятися з роботою.

Додатковим методом відбору є ситуаційне випробування, коли кандидат тимчасово виконує обов'язки керівника. Протягом трьох годин він приймає рішення щодо відповідей на листи, нотатки, реагує на різну інформацію, спілкується в письмовій формі з підлеглими, делегує повноваження, проводить регулярні зустрічі для встановлення пріоритетів. Перший крок до зроблення роботи працівника більш продуктивною полягає в професійній орієнтації та соціальній адаптації в колективі. Керівництво "11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar" прагне до успіху працівників на новому місці та завжди пам'ятає, що організація - це суспільна система, а кожен працівник - індивідуальна особистість. На практиці, ресторан використовує різні підходи, як офіційні, так і неофіційні, для створення комфортного робочого середовища та підтримки працівників. Керівництво також інвестує значні кошти в програми систематичного навчання та підготовки персоналу, сприяючи розвитку їх потенціалу. Методи навчання можуть використовуватися як окремо, так і в комбінації, а навчання може проводитися як в робочий час, так і поза ним.

У "11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar" використовуються різні методи навчання, включаючи:

1. Навчання на робочому місці:

- Дублювання: співробітник навчається, спостерігаючи і копіюючи дії досвідченого професіонала.
- Шефство: менеджер проводить заняття та навчання зі своїм персоналом в процесі повсякденної діяльності.
- Делегування: менеджер передає підлеглим чітко визначені завдання із повноваженнями для прийняття рішень на конкретну тему. Менеджер навчає підлеглих, допомагаючи їм виконувати роботу.
- Метод перешкоди завдань: це спеціальна програма робочих завдань, які розширюють обов'язки та підвищують їх складність відповідно до ступеня важливості.

2. Навчання поза робочим місцем:

- Навчальні ситуації: це реальні або вигадані управлінські ситуації, які використовуються для аналізу та навчання.
- Рольові ігри (рольове моделювання поведінки): співробітник ставить себе в певну роль з метою отримання практичного досвіду, зазвичай у міжособистісному спілкуванні, і отримує підтвердження правильності свого вибору дій.

Щоб оцінити системи професійного навчання персоналу в ресторані з їх рейтинговою оцінкою, ми можемо взяти до уваги декілька ключових параметрів. Рейтингова оцінка може базуватися на таких факторах, як ефективність, доступність, охоплення різних аспектів роботи в ресторані та відгуки користувачів:

Таблиця 1.5

**Рейтингова оцінка методів навчання та розвитку персоналу у ресторані
"11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar"**

Система навчання	Ефективність	Доступність	Охоплення аспектів роботи	Відгуки користувачів	Загальний рейтинг
Онлайн курси	4	5	3	4	4.0
Індивідуальні тренінги	5	3	5	5	4.5
Групові семінари	3	4	4	3	3.5
Внутрішнє навчання на робочому місці	5	5	5	4	4.75
Зовнішні професійні тренінги	4	3	4	4	3.75

У цій таблиці рейтинг в кожній категорії вимірюється за шкалою від 1 до 5, де 5 - найвища оцінка. Загальний рейтинг обчислюється як середнє арифметичне оцінок у всіх категоріях.

Отже, у ресторані "11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar" існують ефективні методи навчання та розвитку персоналу. Це включає навчання на робочому місці, такі як дублювання, шефство, делегування та метод перешкоди завдань, а також навчання поза робочим місцем, включаючи навчальні ситуації та рольові ігри. Ресторан активно інвестує в навчання та перенавчання свого персоналу, розуміючи, що висока кваліфікація персоналу впливає на успіх ресторану.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «11 MIRRORS ROOFTOP RESTAURANT & BAR», М. КИЇВ

2.1. Пріоритети формування програми удосконалення системи професійного навчання персоналу

Запропоновано впровадити систему оцінки продуктивності працівників в 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar, яка ґрунтується на визначенні ключових характеристик їхньої праці. Цей метод оцінки дозволить визначити загальний результат кожного співробітника на основі зібраних балів. Атестація включає в себе перевірку знань нормативно-технічної документації, оцінку спілкування з підлеглими (для керівників) і аналіз ставлення до роботи, враховуючи різні аспекти такі як компетентність, дисципліна, зовнішній вигляд, прагнення до роботи, акуратність та повнота ведення документів.

Компетентність, дисципліна і зовнішній вигляд визначаються стандартами поведінки. Під час перегляду звітів зважається на такі аспекти, як повнота подачі і оформлення. Бали присуджуються згідно такої системи:

- Високий рівень - 2 бали;
- Середній рівень - 1 бал;
- Нижче середнього - 0 балів. Загальноприйняті норми такі:
- 70% і більше - відповідає;
- Менше 70% - негативний результат.

Самооцінка та план розвитку також важливі. Атестований працівник розробляє свій власний план розвитку та повинен творчо підходити до виконання завдань і захисту свого плану. Матеріали можуть бути представлені у вигляді схем, графіків, таблиць або будь-яким іншим способом, на розсуд автора.

Під час захисту плану розвитку враховуються такі аспекти:

- Реалістичне розуміння ситуації у відділі;

- Використання ілюстраційних матеріалів;
- Обґрунтованість використання ілюстраційних матеріалів;
- Спільне бачення розвитку відділу;
- Конкретні пропозиції щодо розвитку відділу. Бали присуджуються за

таким принципом:

- Високий рівень - 2 бали;
- Середній рівень - 1 бал;
- Нижче середнього - 0 балів. Загальноприйняті норми:
- 70% і більше - відповідає;
- Менше 70% - негативний результат.

Схематично процес атестації працівника ресторану наведено на рис. 2.1.

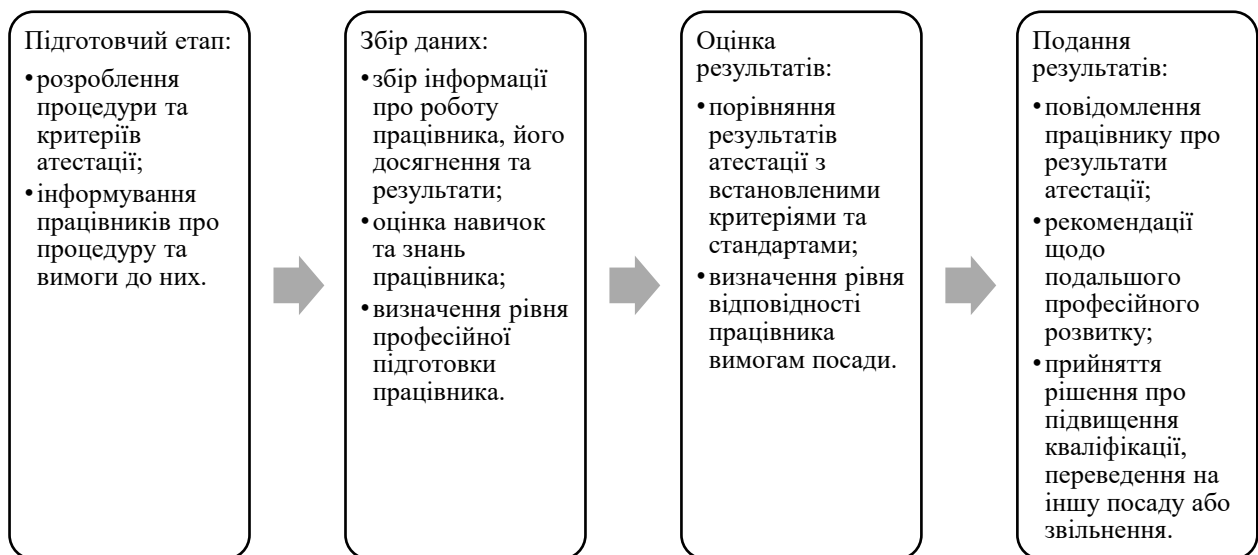


Рис. 2.1. Процес атестації працівників

Основною метою діяльності працівника є виконання управлінських і організаційних завдань, які спрямовані на забезпечення належного рівня організації та ефективного функціонування різних сфер суспільного життя. Ефективність управління часто визначається відношенням позитивних результатів (досягнення бажаних цілей) до затрат, які при цьому витрачаються. Це означає, що систему управління можна вважати ефективною, коли досягається найкращий бажаний результат в межах заданих обмежень, таких як час та фінансові ресурси.

Для визначення ефективності управлінської діяльності розглядається весь спектр наслідків прийнятих рішень, і при цьому аналізуються не лише позитивні результати, але й негативні, побічні та зворотні наслідки. Ефективним управлінням вважається таке, де позитивний вплив переважає негативний.

Для того щоб бути ефективним, рішення, які приймаються в процесі управління, повинні:

- Бути реалістичними та відповідати можливостям і ресурсам;
- Містити чіткий план виконання і моніторингу;
- Бути придатними для виконання в умовах існуючих процесів і можливих негараздів;
- Бути гнучкими та дозволяти зміну способу досягнення цілей за потреби;
- Мати можливість перевірки і контролю як за результатами, так і в процесі виконання.

Визначення ефективності управління ґрунтується на використанні показників та критеріїв, які відображають стан об'єкта управління після впливу управлінських рішень. Застосування цих показників дозволяє конкретно виміряти досягнені результати та оцінити, наскільки вони відповідають встановленим цілям і завданням.

Планування і оцінка досягнення цільових показників та результатів є важливими для поліпшення якості роботи та встановлення зв'язку між ефективністю діяльності і системою мотивації працівників.

В ході даного дослідження було проведено опитування персоналу стосовно їх оцінки ефективності інноваційних методів навчання в ресторанному комплексі "11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar". Результати даного опитування наведені в таблиці 2.1. Опитування проводилось на основі 5-ти бальної шкали, де 1 - абсолютно не згоден(-а), 5 - повністю згоден(-а). В ході дослідження було опитано 20 співробітників ресторанного комплексу.

На основі проведеного опитування було сформовано переваги та недоліки впровадження інноваційних методів навчання в ресторанному комплексі "11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar".

Таблиця 2.1

**Результати опитування персоналу ресторанного комплексу "11 Mirrors
Rooftop Restaurant & Bar" щодо ефективності використання інноваційних
методів навчання**

№	Питання	Оцінка					Середній бал
		1	2	3	4	5	
1	Я задоволений(-а) впровадженням інноваційних методів навчання у нашому ресторані	4	3	2	5	6	3,3
2	Інноваційні методи навчання допомагають мені швидше засвоювати нову інформацію	3	2	7	2	6	3,3
3	Я відчуваю, що моя робота покращилася завдяки цим методам навчання	4	3	4	4	5	3,15
4	Ці методи допомогли скоротити витрати часу та ресурсів у моїй роботі	1	4	2	3	10	3,85
5	Інноваційні методи навчання зробили наш ресторан більш конкурентоспроможним	4	2	4	8	2	3,1
6	Я відчуваю більшу мотивацію працювати після впровадження цих методів	7	0	5	4	4	2,9
7	Вартість впровадження цих методів є виправданою	2	6	2	7	3	3,15
8	Я не стикаюся з технічними проблемами при використанні інноваційних методів навчання	6	2	4	2	6	3
9	Впровадження цих методів не вимагає надмірного часу	7	5	5	1	2	2,3
10	Я легко пристосовуюся до змін, пов'язаних з впровадженням нових методів навчання	3	6	3	3	5	3,05

Переваги:

1. Підвищення ефективності навчання: Інноваційні методи навчання можуть покращити якість передачі знань та навичок студентам, зробивши навчальний процес більш захоплюючим та цікавим.

2. Покращення якості роботи: Використання інноваційних методів навчання може позитивно вплинути на якість роботи персоналу, що сприяє задоволенню клієнтів і збільшенню прибутку.

3. Зменшення витрат: Інноваційні методи навчання можуть зменшити витрати на навчання, оскільки вони можуть бути більш ефективними і продуктивними.

4. Підвищення конкурентоспроможності: Впровадження інноваційних методів навчання допоможе ресторанному комплексу підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

5. Підвищення мотивації студентів: Інноваційні методи навчання можуть підвищити мотивацію студентів до навчання та досягнення професійних цілей.

Недоліки:

1. Вартість: Впровадження інноваційних методів навчання може бути дорожчим, ніж традиційні методи, що може призвести до збільшення витрат.

2. Технічні проблеми: Застосування інноваційних методів навчання може вимагати від використання нових технологій та обладнання, що може створити технічні труднощі та перешкоди.

3. Вимагає часу для впровадження: Впровадження інноваційних методів навчання вимагає часу та зусиль, що може бути важким, особливо при обмежених ресурсах.

4. Стійкість до змін: Не всі працівники можуть бути стійкими до змін, особливо якщо вони не звикли до використання нових технологій, що може вплинути на ефективність навчання.

5. Не всі підходять для всіх: Інноваційні методи навчання можуть бути ефективними для деяких студентів, але не для всіх, що може вимагати додаткових зусиль для забезпечення ефективного навчання.

У підсумку, інноваційні методи навчання можуть мати численні переваги для ресторану "11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar", але водночас вони можуть виявитися складними та вимагати додаткових зусиль та ресурсів для впровадження.

З нашої точки зору, основні вимоги до ефективності навчальних програм під час відбору персоналу не завжди виконуються належним чином. Зокрема, мотиваційна складова є важливою, і люди повинні розуміти мету програми і

способи покращення своїх професійних навичок та продуктивності, а також отримувати задоволення від своєї роботи.

Оскільки програма включає в себе складні елементи, процес навчання повинен бути розбитий на послідовні етапи. Учасникам повинно бути надано можливість відпрацьовувати отримані навички на практиці на кожному етапі навчання, перш ніж переходити до наступного.

Недостатньо налагоджений зворотній зв'язок між кандидатами на посади може призвести до невідповідності між теорією та практикою, та ускладнити процес навчання.

З погляду аналізу концепції управління персоналом у ресторані "11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar" можна зробити наступні висновки:

З нашої точки зору, діяльність ресторану досить ефективна, і організаційна схема управління рестораном відповідає багатофункціональному підходу. Ресторан має стабільний підхід до забезпечення продуктивності роботи співробітників і проводить регулярні навчальні програми для виявлення їх потенціалу.

Підвищення кваліфікації керівництва і фахівців може бути більш ефективним, якщо дотримуватися принципу послідовності навчання та наступного використання знань і навичок, які вони здобувають. Важливо підвищити відповідальність і зацікавленість учасників у процесі постійного навчання, враховуючи їхні досягнення та ефективність використання набутих знань і навичок.

З метою стимулювання працівників для активного навчання та самовдосконалення, оплата праці в ресторані "11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar" повинна бути правильно організована. Наразі рівень оплати на етапі розгляду є не дуже високим і повинен бути орієнтованим на конкретні результати роботи. Більшість існуючих мотиваційних програм у ресторані не є компенсаційними, і наразі вони не включають стимулюючих факторів, таких як винагорода за позитивну поведінку або, навпаки, відсутність заохочення в негативних випадках.

Підвищення кваліфікації у ресторані "11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar" повинно спрямовуватися на послідовне удосконалення професійних знань, вмінь і навичок працівників, піднесення майстерності в їхній сфері. Зазначено, що розширення спектру заохочень є доцільним, таких як нагородження працівників званням "Кращий співробітник" місяця або введення преміювання за продаж конкретної кількості алкогольних напоїв (для барменів та офіціантів), а також заохочення за якісне обслуговування та підтримку безпеки. Деякі засоби мотивації, такі як усмішка, можуть бути введені для підвищення задоволення працівників від своєї роботи.

Важливо відзначити, що в наш час інтерес до покращення якості трудового життя широко використовується в багатьох промислових країнах Заходу і стає популярним в Україні. Висока якість трудового життя передбачає такі елементи:

1. Робота повинна бути цікавою та захоплюючою для працівників.
2. Привітність та визнання своєї праці зі сторони роботодавця мають бути обов'язковими.
3. Нагляд керівництва повинен бути мінімізованим, але все ж здійснюватися в разі необхідності.
4. Працівники мають брати участь в прийнятті рішень, що стосуються їхньої роботи.
5. Забезпечення гарантії роботи та створення сприятливих відносин між колегами за допомогою заходів тимблдингу є важливими аспектами покращення якості трудового життя.

На нашу думку, можна було б поліпшити стимулювання працівників у ресторані шляхом врахування наступних критеріїв [5]:

- Менеджерам ресторану слід встановити високий, але досяжний рівень результативності і надати працівникам впевненість у тому, що вони можуть досягти цього рівня результативності, якщо вкладатимуть більше зусиль.
- Підтримувати у працівників відчуття правильності їхніх рішень, що сприятиме підвищенню трудової мотивації. Це також допоможе розробити

концепцію оцінки індивідуального внеску працівника, яка повинна бути зрозумілою та простою для розуміння працівниками.

Програма підвищення кваліфікації працівників ресторану буде включати наступні напрямки:



Рис. 2.2. Програма підвищення кваліфікації працівників ресторану

Вартість програми підвищення кваліфікації залежить від різних факторів, таких як кількість працівників, обраний набір курсів і тренінгів, наявність партнерських угод тощо. У середньому, витрати на підвищення кваліфікації одного працівника розцінюються від 5000 до 15000 гривень.

Оскільки планується підвищення кваліфікації для 60 працівників, то вартість цих заходів може скласти від 300 000 до 900 000 гривень.

Ефективність програми можна виміряти за допомогою різних показників, таких як підвищення задоволеності клієнтів, зменшення кількості скарг на роботу персоналу, збільшення кількості позитивних відгуків на сайтах бронювання ресторанів, зниження витрат на заміну персоналу та покращення показників продуктивності. Також можна проводити внутрішній аудит для оцінки того, наскільки працівники застосовують отримані знання та навички у

роботі. Опитування працівників щодо корисності та ефективності програми також може бути корисним інструментом оцінки.

При правильному плануванні та реалізації програма підвищення кваліфікації може призвести до значного покращення роботи персоналу та задоволення потреб клієнтів. Застосування отриманих знань та навичок може сприяти зниженню витрат на заміну персоналу, оптимізації процесів та впровадженню нових ідей.

Ми пропонуємо наступну систему професійного навчання персоналу в ресторані:

Таблиця 2.2

**Програма професійного навчання персоналу в ресторані «11 Mirrors
Rooftop Restaurant & Bar, м. Київ на 2023 рік**

Етап	Опис	Термін виконання	Відповідальний
Орієнтація та введення в роботу	Знайомство з місією, цінностями, стандартами ресторану, організаційною структурою, політиками та процедурами роботи, правилами здоров'я та безпеки.	1 тиждень	Менеджер персоналу з
Загальна ресторанна компетентність	Розвиток комунікаційних навичок, навичок обслуговування клієнтів, робота в команді, засвоєння стандартів обслуговування, вирішення конфліктних ситуацій.	2 тижні	Тренер зі служби клієнтів
Навчання в підрозділах ресторану	Прийом та реєстрація гостей, обслуговування в номерах, робота в ресторані та барі, кухонне мистецтво, прибирання, управлінські функції.	1 місяць	Керівники відділів
Спеціалізовані навички та підвищення кваліфікації	Курси для VIP-гостей, тренінги з систем управління, професійний розвиток кухарів і барменів, курси прибирання, лідерство для менеджерів.	2 місяці	Спеціалізовані тренери

Продовження таблиці 2.2

Етап	Опис	Термін виконання	Відповідальний
Постійне навчання та оновлення знань	Оновлення процедур, участь у семінарах та конференціях, онлайн-курси, менторство, стажування.	Триваючий процес	Менеджер з навчання
Оцінка та зворотний зв'язок	Оцінювання навичок, внутрішні аудити, зворотний зв'язок та визнання успіхів персоналу.	Триваючий процес	Керівництво ресторану

Функціонування ресторанних підприємств у сучасних умовах вимагає чіткого планування їх діяльності та розуміння управлінським персоналом завдань, необхідних для забезпечення успішного функціонування цих підприємств. В світлі цього вважаємо за доцільне провести стратегічний аналіз різних аспектів діяльності ресторанного комплексу, розробити нові конкурентні стратегії, вдосконалити організаційну структуру, та сформулювати орієнтири для планування розвитку підприємства, включаючи інвестиційну політику. Проведення стратегічного аналізу є ключовим інструментом управління, що передбачає розробку стратегії на основі прогнозу майбутнього розвитку. Ця концепція вимагає готовності до радикальних змін, ризику та творчого освоєння нових можливостей, і успіх підприємства залежить від ефективності трьох факторів: обраної стратегії, організаційної структури та комплексного планування діяльності.

2.2. Економічне обґрунтування програми заходів щодо удосконалення навчання персоналу

Спираючись на вищевикладені заходи, складемо кошториси проекту та розрахуємо бюджет.

Зазначимо, що метою підприємства, що розглядається, є забезпечення персоналу необхідним обсягом знань та навичок. Складемо план заходів та суму витрат (таблиця 2.3):

Таблиця 2.3

Інвестиційні витрати на заходи щодо удосконалення системи професійного навчання ресторани «11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar, м. Київ

№	Захід	Склад витрат	Сума, грн.
1	Аналіз економічних показників за 2020, 2021, 2022 рік	Оплата фахівця з фінансів за 8 годин: $170,50 * 8 = 1364$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 1968 грн.	1968
2	Кадровий аудит та аналіз системи управління персоналом	Оплата менеджера з персоналу за 15 годин: $142 * 15 = 2130$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 3073 грн.	3079
3	Розробка плану процесу «навчання персоналу»	Оплата директора з персоналу за 40 годин: $341 * 40 = 13640$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 19682 грн.	19682
4	Ознайомлення керівників усіх відділів про майбутні зміни	Оплата директора з персоналу за 2 години: $341 * 2 = 682$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 984 грн.	984
5	Інформування та проведення презентації для існуючих працівників на підприємстві	Оплата менеджера з персоналу за 2 години: $142 * 2 = 284$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 328 грн	328
6	Видання корпоративних роликів	1. Оплата зйомок – 15000 грн. 2. Оплата монтажу – 5000 грн.	20000
7	Видання положення «Про навчання персоналу»	Оплата менеджера з персоналу за 14 годин: $142 * 14 = 1988$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 2868 грн.	2868

Продовження таблиці 2.3

№	Захід	Склад витрат	Сума, грн.
8	Проведення аналізу обсягу продукції певним співробітником	Оплата менеджеру з персоналу за 6 годин: 142*6=852 грн З урахуванням податкових відрахувань = 1230 грн.	1230
9	Проведення аналізу якості виконання роботи	Оплата інженеру-конструктору за 6 годин: 155 * 6 = 930 грн З урахуванням податкових відрахувань = 1342 грн.	1342
10	Обговорення та підготовка характеристики працівника	Оплата менеджеру з персоналу за 11 годин: 142*11 = 1562 грн. З урахуванням податкових відрахувань = 2253 грн.	2253
11	Підготовка всієї необхідної документації для системи оцінки потенційних працівників	Оплата менеджеру з персоналу за 14 годин: 142 * 14 = 1988 грн. З урахуванням податкових відрахувань = 2868 грн.	2868
12	Вибір навчального центру Встановлення контакту з навчальним центром Визначення програм навчання для працівників виробничого відділу	Оплата менеджеру з персоналу за 11 годин: 142 * 21 = 2982 грн. З урахуванням податкових відрахувань = 4303 грн.	10800
13	Формування навчальних груп	Оплата менеджеру з персоналу за години: 142 * 3 = 426 грн. З урахуванням податкових відрахувань = 615 грн.	615

Продовження таблиці 2.3

№	Захід	Склад витрат	Сума, грн.
14	Залишення графіка навчання	Спеціаліст відділу кадрів за 8 годин: $130 * 8 = 1040$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 1500 грн.	1500
15	Підготувати систему оцінки після закінчення заходу	Оплата директору з персоналу за 4 години: $341 * 4 = 1364$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 1968 грн.	1968
16	Проведення тестування	Оплата менеджера по персоналу за 2 години: $142 * 2 = 284$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 410 грн.	410
17	Порівняння показників	Оплата менеджера по персоналу за 2 години: $142 * 2 = 284$ грн. З урахуванням податкових відрахувань = 410 грн.	410
РАЗОМ			72 305

Важливим є те, що підприємство зможе досягти своєї стратегічної мети шляхом навчання персоналу. Запланована кількість навчених – 60 осіб. Ці працівники зможуть навчитися та здійснювати професійне обслуговування за допомогою нових технологій, працівники зможуть виконувати свою роботу у кілька разів швидше та якісніше. Це може підвищити чистий дохід і, що найголовніше, підвищити фінансову стійкість ресторану. У цьому 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar допоможуть саме навчені працівники.

За допомогою освоєння нових технологій обслуговування підприємство може розширити свій товарний портфель і внаслідок чого, зможе зміцнити свої лідерські позиції, зможе самостійно встановлювати ціни. Природно, що на цьому етапі цілі не обмежуються. Необхідно ставити нові завдання з новими датами, які будуть спрямовані на продовження розширення асортименту та на підвищення ефективності 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar. Все це підвищить стабільність підприємства на ринку праці та ефективність його роботи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході виконання даного дослідження були здійснені наступні висновки:

1. Розуміння основних принципів психологічного підходу має важливе значення для соціолого-управлінського підходу, зокрема для таких принципів, як визнання того, що професійний розвиток визначається як природними, так і соціальними факторами; розуміння обмежень у професійному розвитку; визнання існування різних бар'єрів для професійного росту. Ці принципи корисні для керівників та фахівців з управління персоналом в підприємствах і організаціях. Професійний розвиток представляє собою складний процес, включаючи формування та розвиток навичок, умінь, якостей і здібностей особистості, які пов'язані з її професійною діяльністю і піддані впливу різних факторів, таких як соціальні, біологічні і випадкові фактори. В сучасних умовах розвитку підприємств відсутній абсолютно універсальний та об'єктивний показник (або система показників), який би повністю відображав реальний рівень розвитку персоналу. Хоча потреба в розвитку працівників є актуальною, наближаються запитання щодо вибору належних показників і критеріїв для їх оцінки. Отже, розгляд різних підходів до визначення рівня розвитку персоналу, які використовуються у практиці українських та зарубіжних компаній, виявляється більш обґрунтованим.

2. Досліджуване підприємство – 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar – є частиною готелю 11 Mirrors Hotel. Чисельність персоналу 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar протягом аналізованого періоду росла. Так, у цілому в 2022 р. у порівнянні з 2021 р. чисельність персоналу збільшилася на 3 людини або на 5,3%. При цьому в найбільшому ступені зростала чисельність основних робітників – на 5 людей (13,2%). Чисельність керівників і технічних службовців не змінилася, скоротилася чисельність фахівців на 1 людину (20%) і допоміжних робітників на 1 людину (12,5%). Одним з ключових пріоритетів Компанії є розвиток персоналу. У 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar створена цілісна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, в основу

якої покладено принцип безперервного навчання персоналу. Стратегічним завданням є впровадження принципу безперервного професійного та особистісного розвитку керівників на основі компетентнісного підходу. Для цього в Компанії активно розвивається система бізнес освіти.

3. У "11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar" використовуються різні методи навчання, включаючи: навчання на робочому місці: дублювання (співробітник навчається, спостерігаючи і копіюючи дії досвідченого професіонала), шефство (менеджер проводить заняття та навчання зі своїм персоналом в процесі повсякденної діяльності), делегування (менеджер передає підлеглим чітко визначені завдання із повноваженнями для прийняття рішень на конкретну тему. Менеджер навчає підлеглих, допомагаючи їм виконувати роботу), метод перешкоди завдань (це спеціальна програма робочих завдань, які розширюють обов'язки та підвищують їх складність відповідно до ступеня важливості); навчання поза робочим місцем: навчальні ситуації (це реальні або вигадані управлінські ситуації, які використовуються для аналізу та навчання), рольові ігри (співробітник ставить себе в певну роль з метою отримання практичного досвіду, зазвичай у міжособистісному спілкуванні, і отримує підтвердження правильності свого вибору дій).

У ресторані "11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar" існують ефективні методи навчання та розвитку персоналу. Це включає навчання на робочому місці, такі як дублювання, шефство, делегування та метод перешкоди завдань, а також навчання поза робочим місцем, включаючи навчальні ситуації та рольові ігри. Ресторан активно інвестує в навчання та перенавчання свого персоналу, розуміючи, що висока кваліфікація персоналу впливає на успіх ресторану.

4. Запропоновано впровадити систему оцінки продуктивності працівників в 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar, яка ґрунтується на визначенні ключових характеристик їхньої праці. Цей метод оцінки дозволить визначити загальний результат кожного співробітника на основі зібраних балів. Атестація включає в себе перевірку знань нормативно-технічної документації, оцінку спілкування з підлеглими (для керівників) і аналіз ставлення до роботи, враховуючи різні

аспекти такі як компетентність, дисципліна, зовнішній вигляд, прагнення до роботи, акуратність та повнота ведення документів. Функціонування ресторанних підприємств у сучасних умовах вимагає чіткого планування їх діяльності та розуміння управлінським персоналом завдань, необхідних для забезпечення успішного функціонування цих підприємств. В світлі цього вважаємо за доцільне провести стратегічний аналіз різних аспектів діяльності ресторанного комплексу, розробити нові конкурентні стратегії, вдосконалити організаційну структуру, та сформулювати орієнтири для планування розвитку підприємства, включаючи інвестиційну політику. Проведення стратегічного аналізу є ключовим інструментом управління, що передбачає розробку стратегії на основі прогнозу майбутнього розвитку. Ця концепція вимагає готовності до радикальних змін, ризику та творчого освоєння нових можливостей, і успіх підприємства залежить від ефективності трьох факторів: обраної стратегії, організаційної структури та комплексного планування діяльності.

5. Підприємство зможе досягти своєї стратегічної мети шляхом навчання персоналу. Запланована кількість навчених – 60 осіб. Ці працівники зможуть навчитися та здійснювати професійне обслуговування за допомогою нових технологій, працівники зможуть виконувати свою роботу у кілька разів швидше та якісніше. Це може підвищити чистий дохід і, що найголовніше, підвищити фінансову стійкість ресторану. У цьому 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar допоможуть саме навчені працівники. За допомогою освоєння нових технологій обслуговування підприємство може розширити свій товарний портфель і внаслідок чого, зможе зміцнити свої лідерські позиції, зможе самостійно встановлювати ціни. Природно, що на цьому етапі цілі не обмежуються. Необхідно ставити нові завдання з новими датами, які будуть спрямовані на продовження розширення асортименту та на підвищення ефективності 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar. URL: <https://11mirrors-hotel.com/uk/eat-and-drink/restaurant-morning>
2. 11 Міррос ОТЕЛЬ. *You Control*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38203787/
3. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua>
5. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1105/1062/>
6. Дідик О.С., Крахмальова Н.А. Управління підприємницькою діяльністю сервісного підприємства на основі розвитку партнерства. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27–28 квітня 2017 р., Київ)*. К.: КНУТД, 2017. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 254–255
7. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток : монографія. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. 320 с.
8. Зобкова А. С., Гончаренко І.М. Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства. *Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2016 р., Київ)*. К.: КНУТД, 2016. С. 100–101.
9. Іванова Л.О. Оцінка маркетингових можливостей підприємств готельного господарства в окремих регіонах України. *Щорічн. наук. праць, вип. XIV. Львів: НАН України ІРД, 2003. С. 230 – 242.*

10.Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №. 17. С. 314-317.

11.Коваленко В.С., Маркова С.В., Олійник О.М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1(12). С. 82-89

12.Косій Т. М. Сучасний стан розвитку готельного господарства України. *Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Індустрія гостинності в країнах Європи»*. 4-6 грудня 2018 р. Сімферополь: ВіТроПринт, 2018. С.152-154.

13.Лобза А.В., Юрченко К.А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С. 74–80.

14.Назарова Г. В., Мащенко М.А. Аналіз ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві. *Економіка: проблеми теорії та практик : зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДНУ*, 2008. Вип. 237. Т. 1. С. 72–80.

15.Ніколаєнко В. О. Методи економіко-математичного моделювання в стратегічному управлінні персоналом. *Економіка і управління*. 2008. № 8. С.17–24.

16.Пилипенко О. В. Особливості управління персоналом в сучасних умовах. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27–28 квітня 2017 р., Київ)*. К.: КНУТД, 2017. Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 15–16.

17.Рябенька М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Національна економіка*. 2020. № 1. С. 75-80

18.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2015. 351 с.

- 19.Самойленко В.В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf
- 20.Сардак С.Е., Новосьолова А.С. Фінансування управління та розвитку персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 927-935
- 21.Трикоз І.В., Соловійов Д.І, Дослідження сучасних методів управління персоналом в ресторанному бізнесі. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 3(43). С. 86-92
- 22.Турило А. М., Адаменко М.В. Методичні засади економічної оцінки розвитку робочої сили. *Академічний огляд*. 2003. № 2. С. 84–87.
- 23.Управління персоналом: підр. для вишів. 2-е вид., перероб і доп. Вид-во РАГС, 2008. С. 330.
- 24.Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємства за умов Євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*.2019. № 2. С. 73-79
- 25.Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.
- 26.Шульга А.О., Ганущак-Єфіменко Л.М. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства. *Матеріали Першої Всеукраїнської наукової інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» (7 грудня 2016 р., Київ)*. К.: КНУТД, 2016. С. 101–102.
- 27.Янковська Л. А. Менеджмент персоналу. Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посіб. Львів: Вид. Національного університету "Львівська політехніка", 2005. 196 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar, тис. грн.

Назва показника	2022	2021
Нематеріальні активи	0	1
первісна вартість	163	163
накопичена амортизація	163	162
Незавершені капітальні інвестиції	49	67
Основні засоби	18785	19060
первісна вартість	24862	24897
знос	6077	5836
I.Всього необоротних активів	18790	19067
Запаси	368	634
Виробничі запаси	277	413
Товари	91	221
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	158	983
з бюджетом	126	615
у тому числі з податку на прибуток	125	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	101	715
Гроші та їх еквіваленти	791	813
Готівка	126	487
Рахунки в банках	776	764
Витрати майбутніх періодів	965	978
Інші оборотні активи	251	565
II.Всього оборотних активів	1130	1262
БАЛАНС	19920	20330

Продовження Додатку А

Назва показника	2022	2021
Зареєстрований (пайовий капітал)	20692	20692
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1807	-597
I.Всього власного капіталу	18885	20095
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	0	0
товари, роботи, послуги	512	234
розрахунками з бюджетом	2528	270
розрахунками зі страхування	816	142
розрахунками з оплати праці	4584	809
Інші поточні зобов'язання	1910	890
III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	10350	2345
БАЛАНС	19920	20330

Додаток Б

**Звіт про фінансові результати 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar, тис.
грн.**


Назва показника	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1462	39181
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1760	29718
Валовий: прибуток	0	9463
Валовий збиток	297	0
Інші операційні доходи	13	77
Адміністративні витрати	376	3936
Витрати на збут	360	5516
Інші операційні витрати	200	51
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	0	37
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	1221	0
Інші доходи	0	4
Інші витрати	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0	41
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	1221	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	158
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	1221	117

Перевірка на унікальність

Ми нещодавно поновили збірки. Ви можете повернутися до попереднього варіанту, натиснувши на цю позначку.

Канєвська_ВКР.docx

Подібність



9%

Ризик плагіату

ВИСОКИЙ

☆☆☆

Передрачування

1%

Неправильні цитування

0%

Збіги

35

1 2 3 ... 10 11 12

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасний ресторанный бизнес характеризуется высоким уровнем конкуренции. В этом контексте, способность ресторана выделиться среди других, обеспечивая высокое качество обслуживания, становится критически важной. Система профессионального обучения персонала является одним из ключевых факторов, влияющих на качество обслуживания и, следовательно, на успех ресторана на рынке. Анализ и оптимизация этой системы в контексте успешного заведения, как 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar, может служить моделью для других участников рынка.

Изменения в предпочтениях и требованиях клиентов ресторанов требуют от персонала не только глубоких знаний в своей сфере, но и гибкости, креативности и умения быстро адаптироваться к новым трендам. Профессиональное обучение персонала, ориентированное на эти требования, обеспечивает заведению конкурентное преимущество. Исследования системы обучения в 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar позволят прояснить, как такая адаптация может быть реализована на практике.

Качество обслуживания в ресторанах непосредственно влияет на удовлетворенность клиентов и их лояльность, а также - на репутацию и прибыльность заведения. Важным аспектом поддержки высокого уровня обслуживания является систематическое профессиональное обучение персонала. Анализ этой системы в контексте известного и успешного ресторана, как 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar, позволит выявить ключевые элементы, способствующие поддержанию высокого уровня сервиса.

Эти аспекты подчеркивают актуальность исследования системы профессионального обучения персонала в ресторанном бизнесе, а также ее важность для теоретических и практических аспектов управления ресторанным бизнесом.

Целью данной выпускной квалификационной работы является исследование теоретических основ и разработка практических рекомендаций по системе профессионального обучения персонала в 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar, выявление ее сильных и слабых сторон, а также разработка рекомендаций для оптимизации этой системы.

В соответствии с целью, перед исследованием были поставлены следующие задачи:

1. Определить теоретические основы системы профессионального обучения персонала;

2. Провести экономическую оценку деятельности 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar;

1	dSPACE.nuft.edu.ua Интернет-джерело	2%	>
2	procedure.prozorro.sale Интернет-джерело	1%	>
3	ir.kneu.edu.ua Интернет-джерело	1%	>
4	yak.vlynko.com Интернет-джерело	1%	>
5	zvitniat.com	0%	>
6	reposit.nuppi.edu.ua Интернет-джерело	0%	>
7	rep.knlu.edu.ua Интернет-джерело	0%	>
8	ua-referat.com Интернет-джерело	0%	>
9	dSPACE.wunu.edu.ua Интернет-джерело	0%	>
10	stockworld.com.ua Интернет-джерело	0%	>