

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ	8
1.1 Персонал як ключовий ресурс підприємства ресторанного господарства	8
1.2 Система управління персоналом, її складові та характеристика	14
1.3 Сучасні підходи до підвищення ефективності роботи персоналу	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «PANORAMA & PIANO BAR»	30
2.1 Загальна характеристика ресторану «Panorama & Piano Bar»	30
2.2 Аналіз системи організації та управління персоналом ресторану	39
2.3 Оцінка ефективності роботи персоналу на підприємстві	48
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «PANORAMA & PIANO BAR»	57
3.1 Розробка заходу щодо підвищення ефективності роботи персоналу	57
3.2 Автоматизація управління персоналом через впровадження CRM-системи	61
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність. Організація роботи персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування будь-якого ресторанного закладу. В умовах сучасного розвитку готельно-ресторанної індустрії, коли конкуренція на ринку послуг стає дедалі гострішою, а вимоги до якості обслуговування клієнтів постійно зростають, професіоналізм працівників та належна організація їхньої роботи стають основою успіху. У 2025 році українські заклади функціонували в умовах зниження відвідуваності та зростання цін, що створювало значні виклики для їхньої діяльності. За даними компанії Poster, спостерігалось зменшення кількості клієнтів на 8%, водночас середній чек зріс на 17%, а загальний обсяг виручки зріс лише на 6%. Однак додатковий контекст, наданий результатами опитування рестораторів, виявляє серйозні проблеми: витрати на закупівлі, оплату комунальних послуг та заходи для забезпечення енергонезалежності зростають швидшими темпами, ніж заклади можуть адаптувати ціни на свої послуги. Це створює тиск на рівень рентабельності, та найбільшим операційним викликом залишається нестача персоналу [1].

Згідно із дослідженням Ukrainian Restaurant Association за 2025 рік, понад 60% підприємств стикаються із проблемами високої плинності кадрів (до 40% щорічно), низької мотивації працівників і недосконалої організації праці, що призводить до втрати прибутку на рівні 15–20% [2]. Від цих аспектів залежать конкурентоспроможність, фінансова стабільність і загальний імідж ресторану.

Наукове значення цього дослідження полягає в комплексному аналізі проблем організації персоналу в системі ресторанного господарства, а також у визначенні сучасних підходів для покращення ефективності його діяльності. Практичне значення роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій, які можуть бути використані для підвищення якості обслуговування та забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку

послуг. Тому вивчення методів організації праці персоналу та пошук шляхів підвищення її ефективності є актуальними як із наукової, так і з практичної точки зору.

Мета кваліфікаційної роботи. Розробити науково обґрунтовані рекомендації для вдосконалення організації роботи персоналу з метою підвищення ефективності на прикладі ресторану «Panorama & Piano Bar».

Завдання:

- визначити поняття «персонал» як ключового ресурсу підприємства ресторанного господарства;
- визначити систему управління персоналом, її складові та характеристика;
- проаналізувати сучасні підходи до підвищення ефективності роботи персоналу;
- дати характеристику ресторану «Panorama & Piano Bar»;
- проаналізувати чинну систему організації та управління персоналом;
- оцінити ефективність роботи колективу та виявити основні проблеми;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності роботи персоналу;
- спрогнозувати результативність їхнього запровадження.

Об'єкт дослідження. Процеси організації та управління персоналом ресторану «Panorama & Piano Bar».

Предмет дослідження. Шляхи вдосконалення організації праці персоналу ресторану «Panorama & Piano Bar».

Методи дослідження. Поставлені завдання вирішувалися за допомогою загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: аналіз, синтез та узагальнення теоретичних підходів для організації роботи персоналу в ресторанному господарстві; порівняльний аналіз та системний підхід з метою зіставлення сучасних методів управління персоналом і визначення рівня їх ефективності та дослідити організацію праці персоналу як інтегровану і цілісну систему; економічний аналіз та методи прогнозування слугує

інструментом для оцінки ефективності діяльності працівників ресторану «Panorama & Piano Bar» та застосовуються для оцінки можливих результатів впровадження запропонованих заходів.

Апробація результатів дослідження. Гусак Т.М., Кирнасівська Н.В. Теоретичні основи організації роботи персоналу в ресторанному господарстві. Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту: збірник тез доповідей XIV Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих вчених (23 квітня 2026 р.). Одеса: ОНМУ. 2026. С.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків. Загальний обсяг роботи – 73 сторінки, таблиць – 21, рисунків – 13, список літератури містить 40 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Персонал як ключовий ресурс підприємства ресторанного господарства

Туристична галузь є сектором національної економіки, що забезпечує мультиплікативний ефект розвитку суміжних сфер – транспорту, готельно-ресторанного господарства, торгівлі, культури та рекреації. Водночас функціонування туристичних підприємств відбувається в умовах зростання конкуренції, нестабільності попиту, сезонності та підвищеного впливу зовнішніх ризиків [3]. Сфера гостинності характеризується особливим професійним складом кадрів і специфічними умовами праці, що відрізняють її від промислових галузей.

Визначення терміна "кадри" трактується по-різному, але загалом це основний, штатний склад працівників підприємства, які пройшли професійну підготовку, мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у певній галузі. Проте варто чітко розрізняти схожі за значенням поняття. Наприклад, персонал можна трактувати так: це всі працівники організації, які перебувають у трудових відносинах з роботодавцем та беруть участь у її діяльності.

Ресурс – це засоби, джерела, які використовуються для створення благ, задоволення потреб і досягнення цілей. Трудові ресурси – це категорія макрорівня, що складається з економічно активного населення, а людський капітал – це сукупність знань, навичок, досвіду, що підвищують продуктивність праці та приносять економічний дохід [4]. Детальна класифікація ресурсів підприємств наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ресурси підприємства та їхні характеристики

Ресурси	Характеристика
Природні	Природні сили й матеріали, які можуть бути використані у виробництві без додаткової обробки. Сюди належать елементи, які людина отримує від природи, такі як повітря та вода.
Матеріальні	Включають усі створені людиною засоби виробництва. Ці ресурси є продуктом нинішнього або попереднього процесу виробництва.
Трудові	Працездатне населення, яке вже залучене до трудового процесу або має потенціал для працевлаштування.
Фінансові	Грошові кошти, які підприємство може виділити для організації і підтримання процесів виробництва.
Інформаційні	Дедалі більше сприймаються як товар. Вони мають унікальні властивості: не втрачають свої цінності під час використання, а їх розширене споживання практично необмежене.
Час	Критично важливим ресурсом для підприємства є час, і він відіграє значну роль в організації його діяльності. У певних випадках ефективне використання часу може стати конкурентною перевагою на ринку.

Джерело: складено автором на основі [5].

Ключова особливість ресторанної сфери полягає в людському факторі, що виявляє свою значущість у схожих технологіях надання послуг. Праця персоналу спрямована на виробництво особливої споживчої вартості –

вражень від одержання послуг гостинності. Таким чином, якість роботи персоналу є безпосереднім кінцевим продуктом підприємства.

Унікальність людських ресурсів полягає в наступних критеріях:

- людина не тільки створює, а й споживає як матеріальні, так і духовні цінності;
- різнобічність людського життя не обмежується трудовою діяльністю. Для ефективного використання праці завжди необхідно враховувати потреби людини як особистості;
- людина постійно розвивається не лише як професіонал, а й як особистість та повноцінний член суспільства;
- особа свідомо обирає своє місце професійної діяльності, а також усвідомлено ставиться до управлінських рішень, які здійснює керівництво щодо її роботи;
- у процесі виробництва людина одночасно виступає як об'єкт, так і суб'єкт управління;
- завдяки науково-технічному прогресу та гуманізації суспільного життя значення знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистісних якостей працівників непинно зростає. Ці риси формуються протягом багатьох років і поколінь, розкриваючись лише за наявності сприятливих умов;
- особистісні, професійні, ділові, лідерські та організаційні якості працівника можуть проявитися лише за певних обставин, проте ступінь їх прояву залежить від самого працівника та його свідомого ставлення до цих умов [6].

Глобальні виклики для ресторанного господарства полягають у вразливості до кризових ситуацій, що помітно впливають на його кадровий потенціал. Найбільше падіння туризму відбулося у 2020 році через пандемію коронавірусу. Світовий ВВП скоротився до 5,5%, та сектор втратив понад 100

мільйонів робочих місць у всьому світі. Про це йдеться у звіті Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC) [7].

Системні кадрові проблеми туристично-готельної галузі в Україні:

- високий рівень плинності кадрів в індустрії туризму;
- відсутність системи підготовки та перепідготовки кадрів на рівні ОТГ;
- низький рівень якості послуг [8].

В Україні виникла проблема нестачі кваліфікованих працівників. Це відбулося внаслідок воєнного стану в країні, браку кадрів з досвідом роботи, необхідності перекваліфікації спеціалістів. Такі обставини часто супроводжуються викликами у вигляді скорочення штату, фінансування програми навчання та розвитку, а також підвищенням рівня напруги та стресу серед працівників.

Також спостерігається зменшення вакансій у сфері обслуговування, таких як клінінг, бухгалтерія, логістика, туризм і, в тому числі, готельно-ресторанна справа, що підтверджується статистикою: з 301 пропозиції у 2021 році залишилося лише 265 у 2025 році, зниження відбулося на 12% [9]. Ще одна вагома проблема проявляється у труднощах при працевлаштуванні осіб з інвалідністю, що потребують облаштування особливих умов на робочому місці. В результаті люди з обмеженими можливостями часто переходять в інші галузі. Дослідження показують, що у ресторанному секторі коефіцієнт плинності становить 20,5% в Україні за 2025 рік [9]. Основними причинами є незадоволеність заробітною платою, важкі умови праці, відсутність програми навчання та розвитку командної роботи.

Значна нестача кадрів має суттєві наслідки для сфери HoReCa. Це аббревіатура, що позначає індустрію гостинності, яка включає готелі, ресторани, кафе, бари та кейтеринг. З-поміж них, зниження якості обслуговування, бо недостатня кількість персоналу призводить до сильної перевантаженості працівників, що негативно впливає на задоволення гостей. Наслідком таких умов праці є погіршення репутації закладів і виникнення втрат для бізнесу.

Тим не менш, незважаючи на дефіцит кадрів у сфері гостинності, спостерігається і позитивний розвиток. Внутрішній попит на готельні та ресторанні послуги в туристичних дестинаціях України відновлюється, особливо в Карпатському регіоні. Це зумовлено тим, що зростає потреба у відпочинку в результаті погіршення психоемоційного стану громадян через війну. Попри економічні та політичні загострення в країні, галузь залишається економічно прибутковою, що стабільно забезпечує державний бюджет податковими надходженнями від 2,5 до 3,0 млрд грн щороку [10]. На рис. 1.1 представлено динаміку виручки закладів в різних регіонах України.



Рис. 1.1. Динаміка виручки закладів за 2024 – 2025 рр.

Джерело: на основі [1].

Аналізуючи ілюстрацію, можемо зробити висновок, що від 2024 до 2025 року найкращу динаміку виручки показали Луцьк (+16%), Суми (+15%), Харків (+14%) та Житомир (+11%). Найгірший результат зафіксовано в Хмельницькому (-3%). Для Херсона, Донецька, Луганська та Сімферополя недостатньо даних для коректних порівнянь.

Також критичного осмислення потребують статистичні дані про роботу ресторанної галузі, що змінилися за період війни (з 12.2021 по 04.2024).

Джерела статистичної аналітики POS-системи обліку HoReCa закладів Poster представили останній звіт про трансформації закладів України на рис. 1.2.

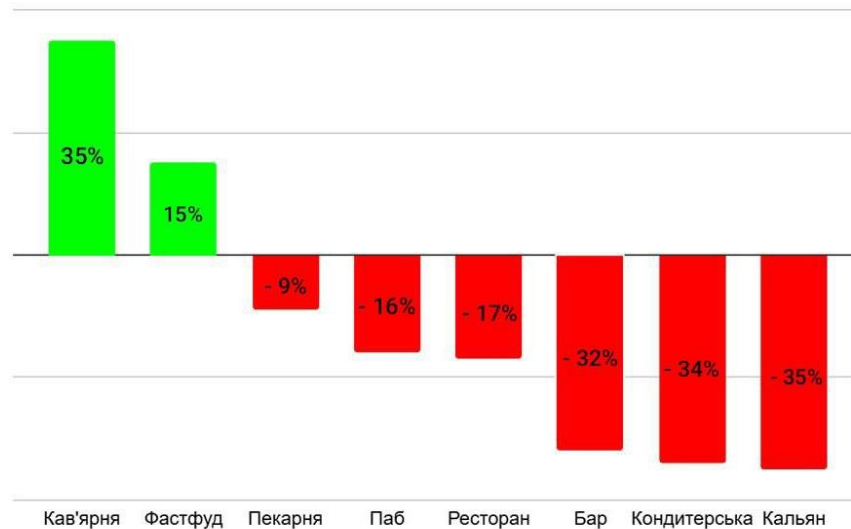


Рис. 1.2. Динаміка зміни кількості ресторанних закладів України з 12.2021 по 04.2024.

Джерело: складено автором на основі [11].

Спостерігаємо зростання кав'ярень та фастфуду, а найбільше падіння мають кальянні, кондитерські і бари. Ключовою причиною, яка зумовила таку розбіжність у кількості відкритих закладів, є те, що менші стартові витрати та ризики, економічна невизначеність змушують обирати бізнес-моделі з мінімальними витратами та швидкою окупністю.

Отже, персонал ресторанного підприємства слід розглядати не як вторинний ресурс, а як ключовий стратегічний чинник, який значною мірою впливає на рівень конкурентоспроможності, якість обслуговування та фінансово-економічні показники підприємства. Секторна особливість, яка включає високий рівень взаємодії з клієнтами, взаємозалежність процесів виробництва та споживання послуг — це все зумовлює велику значущість персоналу в управлінській системі ресторану.

1.2. Система управління персоналом, її складові та характеристика

Ресторанний бізнес характеризується високою конкурентністю, змінами у попиті споживачів та високими стандартами для обслуговування. Для успішної роботи закладу підвищення його конкурентоспроможності підприємству варто приділяти увагу ефективному використанню персоналу як ключового ресурсу підприємства, створенню команди висококваліфікованих фахівців, здатних генерувати та впроваджувати знання та навички. HR-відділ не обмежується лише підбором кваліфікованих та лояльних працівників, які відповідають корпоративним стандартам, а й відіграє важливу роль у розробці та підтримці ресторану, у роботі з клієнтами, в умовах роботи. Однією із головних складових цього процесу є адаптація нових працівників, що включає в себе не тільки ознайомлення з посадовими обов'язками, а й взаємодію з командою, знайомство з компанією і її місією, а також навчання принципам комунікації і обслуговування.

Управління в готельно-ресторанному бізнесі традиційно визначається як процес цілеспрямованої діяльності з планування, організації, мотивації, контролю та координації внутрішніх і зовнішніх ресурсів підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності, якості обслуговування та прибутковості [12].

Для грамотної побудови ефективної системи управління застосовують три основні завдання: ретельний підбір персоналу із залученням професіоналів, навчання співробітників через тренінги та курси підвищення кваліфікації, адже навіть найкращих фахівців варто періодично направляти на навчання. Більше того, всі знання треба регулярно підтримувати, а це значить, що управління персоналом в ресторанному бізнесі не завершується одним-єдиним тренінгом. Також важливим фактором є пошук ефективних управлінців. Вважається, що помилки лінійного персоналу на 90% є наслідком помилок менеджменту. Тому власнику бізнесу варто піти на певні

витрати, щоб мати в своєму штаті дійсно професійного керуючого, який здатний забезпечити ефективне управління колективом [13].

Сенс управлінської діяльності зводиться до впливу через прийняття рішень. У свою чергу, на них впливають такі елементи: матеріальна ресурсна база, підготовка та стратегія керівництва підприємства, а також підтримка з боку персоналу. У теорії та практиці існують загальноприйняті правила, якими зобов'язані керуватися всі суб'єкти управління, наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи управління персоналом підприємства

Принцип	Зміст
Соціальна спрямованість	Необхідність врахування інтересів суспільства, окремих галузей, конкретних організацій та соціально-професійних груп є важливим принципом у процесі розробки управлінських рішень.
Законність	Організація і діяльність структур управління та співробітників регулюються нормами права.
Об'єктивність	Потребує врахування та розуміння об'єктивних закономірностей взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, а також реального стану суспільних процесів.
Системність	У процесі вибору інструментів та методів впливу слід детально враховувати всі зміни, що відбуваються в середовищі, де діє система управління.
Комплексність	У процесі аналізу будь-якого явища слід враховувати всі його складові, зокрема технологічні, економічні, соціальні, психологічні та політичні аспекти.
Єдиноначальність та колегіальність	Аналіз синергетичної взаємодії різних форм реалізації владних повноважень у процесі ухвалення оптимальних управлінських рішень.
Мотивація продуктивної праці	Забезпечення рівноправних можливостей, справедливої оплати праці, підтримки професійного розвитку та створення атмосфери довіри.
Заохочення ініціативи	Заохочення самостійних рішень та дій співробітників у рамках встановлених повноважень.

Джерело: складено автором на основі [13]

Закони, закономірності і принципи виробничої сфери, науково-технічний рівень розвитку підприємства, психологічні і правові відносини між людьми є основою методів управління. Мотиви діяльності діляться за інтересами людей, тому можна виділити такі стимули матеріального, соціального та примусового характеру. У наукових працях пропонується низка методів ефективного управління, що наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи ефективного управління персоналом

Метод	Характеристика	Механізм впливу
Адміністративний	Ґрунтується на владі, дисципліні, спирається на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту на основі ієрархії управління.	Правові норми, інструкції, організаційні схеми, нормування, розпорядження
Економічний	Базується на використанні економічних стимулів, здійснюється матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників.	Заробітна плата, бонуси, участь у прибутках, надання пільг.
Соціально-психологічний	Заснований на використанні моральних стимулів.	Психологічні механізми, корпоративна культура, визнання досягнень, кар'єрне зростання.

Джерело: складено автором на основі [13].

В сучасних економічних умовах управління базується на чіткому розподілі праці, дисципліні, забезпеченні балансу між керівництвом та підлеглими. Заклади готельно-ресторанного бізнесу є складною соціально-економічною системою, що з'єднує в процесі виробництва різні матеріальні елементи, інформаційні зв'язки та людські ресурси. Всі заклади сфери гостинності мають декілька спільних характеристик, до яких належать

функції управління, що являють собою об'єктивно зумовлені загальні сфери діяльності, які разом забезпечують ефективне співробітництво. Виділяють такі основні функції:

- загальноорганізаційна передбачає розподіл обов'язків між працівниками, чітке визначення завдань і повноважень виконавців, а також організацію дисципліни;
- матеріально-технічне забезпечення включає визначення реальних потреб системи в матеріальних ресурсах та їхнє ефективне розподілення;
- економіко-фінансовий розвиток акцентується на своєчасному оцінюванні реальної вартості виконання поставлених завдань;
- облік і контроль забезпечує моніторинг результатів діяльності персоналу;
- політико-правове забезпечення спрямоване на орієнтацію в правовій базі та ефективне управління підлеглими в межах організації;
- соціальне забезпечення та захист працівників передбачають сприяння у вирішенні конфліктів і реалізацію принципів соціальної справедливості;
- мотивація включає створення умов для морального та матеріального стимулювання якісного виконання обов'язків [14].

Найважливішою функцією є мотивація. Це процес, спрямований на забезпечення оптимального використання наявного потенціалу робочої сили для досягнення цілей компанії. Щоб досягти цієї мети, система повинна створювати умови, що зумовлюють моральні та матеріальні інтереси працівників у виконанні своїх обов'язків. Її функціонування зосереджене на підвищенні продуктивності праці, якості роботи та загальної ефективності бізнесу. Рівень ефективності даної системи визначається її здатністю сприяти реалізації стратегічних цілей організації, адже вона забезпечує об'єднання всіх підсистем управління та впливає на їх загальну результативність.

Мотиватори поведінки працівників підприємства поділяють на чотири групи, які наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація мотиваторів поведінки персоналу підприємства

Група мотиваторів	Складові
Матеріальні	Система оплати праці, розподіл прибутків, залучення до власності, участь у процесах управління, забезпечення пільг.
Професійні	Освітній рівень, професійна підготовка, досвід у галузі.
Особистісні	Компетентність, відповідальність, прояв ініціативи, здатність до генерації ідей.
Психологічні	Ротація кадрів, соціальні гарантії, система розвитку команди, покращення робочих умов.

Джерело: складено автором на основі [15].

Таким чином, мотиватори поведінки персоналу є невід'ємною складовою загальної системи управління людськими ресурсами, що охоплює комплекс цілей, завдань та сфер діяльності, різні способи та методи дій, а також механізм, адаптований до реалізації управлінських рішень.

У вересні 2015 року були прийняті Міжнародною організацією зі стандартизації ISO нові стандарти ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» [15]. Організація повинна встановити, задокументувати, впровадити та підтримувати систему управління якістю з метою покращення своєї діяльності та підвищення задоволеності споживачів. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9001:2015 містить 10 розділів.

Перші чотири розділи є загальними, що визначають та встановлюють вимоги до системи управління якістю (СУЯ) для організацій, які прагнуть постійно надавати продукцію та послуги, що відповідають вимогам замовника та законодавства, а також розробляти, впроваджувати та постійно

вдосконалювати систему управління якістю разом із необхідними процесами, їх послідовністю та взаємодіями [16]. На рис. 1.3 виділено основні шість розділів щодо вимог ДСТУ ISO 9001:2015.



Рис. 1.3. Структура вимог ДСТУ ISO 9001:2015

Джерело: власна розробка автора на основі [17].

Зміст п'ятого розділу зводиться до демонстрації лідерства як найвищого керівництва, що підтверджується такими критеріями: орієнтації на замовника; формування політики та цілей; інформування про політику у сфері якості; визначення функцій, обов'язків та повноважень щодо впровадження СУЯ. Лідерські якості позитивно впливають на залучення інтелектуального та людського потенціалу, а практичне втілення цієї ролі передбачає цілеспрямований контроль всієї кадрової структури. Прояв лідерського потенціалу вимагає створення корпоративної культури, що включає систему цінностей, норми поведінки та спосіб взаємодії з оточенням.

Шостий розділ передбачає наявність планування як важливого етапу СУЯ ресторанного підприємства, що передбачає розгляд ризиків та можливостей, встановлення цілей у сфері якості та планування дій. Бізнес-

планування набуває особливої значущості, оскільки має враховувати втрату нематеріальності туристичних послуг, ключову роль персоналу у створенні сервісної цінності та сезонне коливання запиту [3].

Сьомий розділ фокусується на підтриманні системи управління. Організація повинна визначити ресурси, потрібні для розроблення, запровадження, підтримування та постійного поліпшування системи управління якістю та забезпечити їх наявність. Для результативного запровадження своєї системи управління якістю, а також для контролювання своїх процесів, компанія повинна визначити працівників, які будуть забезпечувати функціонування підприємства [18].

Не менш важливим є визначення знань, які необхідні для діяльності та досягнення відповідності продукції та послуг. Знання організації – це знання, специфічні для компанії, що набуваються через досвід. Йдеться про інформацію, яку використовують та якою обмінюються, щоб досягати цілей організації. Основою знань організації можуть бути внутрішні ресурси (наприклад, інтелектуальна власність, знання, набуті через досвід, уроки, засвоєні з невдач і успішних проектів, здобуття та спільне використання незадокументованих знань і досвіду, результати поліпшень у процесах, продукції та послугах) та зовнішні ресурси (наприклад, стандарти, наукова спільнота, конференції, отримання знань від замовників або зовнішніх постачальників). Класифікація типів знань для персоналу наведена в табл. 1.5.

Ці знання становлять основу компетентності персоналу і безпосередньо впливають на якість продуктів ресторану. Важливу роль відіграють особистісні та професійні стандарти для працівників ресторанної галузі, що суттєво відрізняються від тих, що застосовуються в інших сферах.

Для підбору персоналу на роботу організація повинна:

- визначати необхідний рівень компетентності особи або осіб, які здійснюють роботу під її наглядом, що впливає на ефективність і результативність системи управління якістю;

Таблиця 1.5

Класифікація типів знань персоналу підприємства ресторанного господарства

Типи знань	Класифікація
Знання спеціальних завдань	специфічні робочі процеси та процедури
Знання супровідних завдань	розподілені цінності, норми і пізнавальний консенсус в організації
Знання на основі транзакційної пам'яті	розуміння особливостей роботи колег
Знання, пов'язані з обслуговуванням клієнтів	розуміння поточних та перспективних вимог споживачів

Джерело: власна розробка автора на основі [19]

- впевнитися, що їхня компетентність базується на відповідній освіті, професійній підготовці або досвіді;
- у разі необхідності вжити заходів для підвищення рівня компетентності та оцінювання ефективності цих заходів;
- зберегти відповідну задокументовану інформацію як підтвердження наявної компетентності.

Застосовувані заходи можуть включати, зокрема, організацію навчальних програм, наставництво, переведення працівників на інші посади, залучення кваліфікованих фахівців до роботи або укладення з ними відповідних договорів.

Розділ вісім присвячений управлінню оперативною діяльністю. Ресторанне підприємство повинно планувати, запроваджувати та контролювати процеси для задоволення вимог споживачів щодо надання послуг та продукції високої якості. Це зумовлює налагодження інформаційного зв'язку із замовниками, визначення вимог до продукції і послуг та ін.

Розділи дев'ятий та десятий базуються на оцінюванні та вдосконаленні діяльності підприємства. Оцінювання діяльності передбачає вимірювання, моніторинг, аналізування та оцінювання задоволеності замовників ресторанного підприємства та аналізування системи управління.

Критичний аналіз систем управління якістю українських підприємств свідчить про те, що в Україні робота з імплементації міжнародного стандарту серії ISO 9001:2015 «Системи менеджменту якості. Вимоги» лише розпочинається. Тому критерії оцінки якості обслуговування в готелях і ресторанах та відповідну систему стандартів в цих закладах доцільно будувати таким чином, щоб результат сертифікації дійсно відповідав високому рівню комфорту з погляду іноземного та вітчизняного споживача як щодо технічної якості матеріально-технічної бази, так і щодо якості роботи персоналу. Лише в цьому разі стандартизація й сертифікація шляхом імплементації іноземного досвіду ефективно стимулюватимуть підвищення якості обслуговування та економічних результатів діяльності вітчизняних підприємств сервісу [19].

Таким чином, система управління людськими ресурсами в готелях та ресторанах є багатовимірною структурою, яка поєднує принципи, ролі, методи, організаційні моделі та механізми мотивації. Ефективна синергія цих компонентів сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, зменшенню плинності кадрів та значному покращенню якості обслуговування клієнтів.

1.3. Сучасні підходи до підвищення ефективності роботи персоналу

Сучасні підприємства готельно-ресторанного бізнесу активно шукають нові підходи до управління трудовими ресурсами. Технологічний розвиток, демографічні зміни та зростання конкуренції на ринку праці підштовхують до впровадження гнучких, клієнтоорієнтованих та інноваційних механізмів, які б мотивували та сприяли розвитку професійних та особистих якостей персоналу. Це є одним із ключових факторів комерційного успіху, формування позитивного іміджу та загального сприйняття культури гостинності. У таких умовах готельно-ресторанна сфера потребує постійної адаптації до змін у споживчих тенденціях, технологічних інноваціях та

глобальних викликах. У цьому контексті важливого значення набувають гнучкі графіки роботи, запровадження концепції work-life balance, а також постійне навчання та перекваліфікація працівників [20].

Підприємства харчування, які відіграють важливу роль у функціонуванні ТРК, у більшій мірі демонструють негативну тенденцію за всіма економічними показниками, у тому числі й у виборі стратегій управління. Ця проблема на сьогоднішній день стрімко загострюється, що вимагає реальних науково обґрунтованих пропозицій та рішень [21].

Сучасний етап наукових досліджень пропонує структуровану модель компетентностей обслуговуючого персоналу ресторанних закладів, яка охоплює чотири блоки: клієнтоорієнтованість, комунікативні навички, командну роботу та лояльність. Невід'ємною складовою цієї моделі є також формування корпоративної культури, яка створює середовище для реалізації лідерського потенціалу кожного співробітника. Ключовими аспектами розвитку лідерських якостей персоналу є відкритість у оцінці управлінських практик, виявлення застарілих правил через колективне обговорення, залучення персоналу до проектів з розвитку компетенцій, налагодження ефективних горизонтальних і вертикальних комунікацій, формування позитивної психологічної атмосфери та дотримання принципів корпоративної етики.

Психологічний аспект є визначальним фактором організаційної культури, оскільки дозволяє узгоджувати інтереси окремих працівників із цілями підприємства. Для практичного зміцнення лідерського потенціалу науковці пропонують комплекс управлінських інструментів: організацію регулярних зустрічей між керівниками та підлеглими для формування відкритого інформаційного простору, запровадження прозорої системи матеріального та нематеріального заохочення, розширення участі працівників у прийнятті управлінських рішень, залучення молодих фахівців до стратегічного планування, ефективний розподіл завдань та забезпечення безпечних умов праці.

Мітяєва Т. та Горішевський П. наголошують на необхідності адаптації бізнес-моделей у сфері HoReCa під час воєнного стану, в тому числі шляхом мультицифрації процесів і розвитку функціональності персоналу [22].

Стрімкий розвиток цифрових технологій змушує ресторанне підприємство переглянути підходи до управління персоналом. У сфері гостинності HR-менеджмент є провідним фактором успішного розвитку підприємства, оскільки складні виклики діджиталізації, посилення конкуренції та зміни у потребах працівників зумовлюють потребу в адаптації HR-стратегії. Автоматизація рекрутингу через використання штучного інтелекту та спеціалізованих платформ дозволяє автоматично аналізувати резюме претендентів, проводити первинний відбір кадрів та онлайн-співбесіди [23].

Для спрощення управління персоналом було розроблено інструмент для потреб HR-команди, що називається HRM-системою. Сучасна платформа охоплює весь процес управління персоналом від найму до розвитку та аналітики. Вона забезпечує збереження та своєчасне оновлення даних працівників у централізованому профілі, що гарантує актуальність інформації. Головні її функції полягають в автоматизації рутинних кадрових процесів, таких як ведення документації, затвердження відпусток, запити від співробітників, оформлення зарплат і звітності. Це знижує ризик помилок та економить час. Керівники можуть отримувати глибокий аналіз ефективності команд і окремих співробітників завдяки регулярній оцінці продуктивності працівників та автоматизованій системі зворотного зв'язку [23].

У поєднанні з ретельно розробленими корпоративними політиками подібні системи значною мірою сприяють зміцненню ефективної корпоративної культури. Вони забезпечують прозорість комунікації, регулярний механізм отримання зворотного зв'язку, об'єктивну оцінку результатів, чіткість процесів, логічність планів професійного розвитку, а також оперативний доступ до ключових документів і нормативних положень компанії. Усе це створює сприятливу атмосферу всередині команди, сприяє

зниженню рівня плинності кадрів і покращує імідж організації як привабливого роботодавця для кваліфікованих фахівців. Також система забезпечує чітке відображення організаційної структури, ролей і відповідальності працівників, що допомагає кращій взаємодії між співробітниками та пришвидшує прийняття рішень.

Серед різних HRM-підходів виділяють дві головні стратегічні моделі управління людськими ресурсами. Головна ідея Гарвардської моделі полягає у винесенні на перше місце потреби та впорядкування людей, а не у зосередженні на результатах. Цей підхід включає в себе дружню до працівника кадрову політику, організацію стратегії та успішні методи управління персоналом для досягнення цілей організації. Аналітична основа складається з таких основних компонентів:

- ситуаційні фактори;
- інтереси зацікавлених сторін;
- вибір політики управління персоналом;
- HR-результати;
- довгострокові наслідки;
- петля зворотного зв'язку, через яку вихідні дані надходять безпосередньо в організації та зацікавлених сторонах [23].

Модель, розроблена Девідом Гестом, передбачає наявність чітких стратегій менеджера, які вимагають певних дій, та їх виконання призводить до результатів, що включають в себе поведінкові зміни, пов'язані з продуктивністю та фінансовими винагородами. Модель наголошує на логічній послідовності шести компонентів: кадрової стратегії, кадрової практики, кадрових результатів, поведінкових результатів, результатів діяльності та фінансових наслідків.

Компанії повинні впроваджувати методи оцінки ефективності інвестицій в інтелектуальний розвиток співробітників. Ці методи є важливими для зміцнення економічного потенціалу та створення тісного зв'язку між людським фактором та організаційними можливостями.

Потенціал співробітників має бути основою для розвитку інновацій, що реалізуються через трансформацію знань. На думку дослідників, інтеграція політики інвестицій у людський капітал є ефективнішою, ніж модернізація технологічної бази виробництва, оскільки засобами виробництва керують співробітники. Максимальна участь команд у впровадженні змін та інновацій дозволяє значно підвищити результати компанії [24].

Для підвищення ефективності управління людськими ресурсами важливо впроваджувати дієві механізми навчання. Залежно від цілей навчальні заходи можуть включати: початкове навчання нових керівників та спеціалістів, підвищення кваліфікації працівників, а також набуття вузькоспеціалізованих навичок. Одним із найефективніших способів інвестування у професійний розвиток співробітників є впровадження систематичного процесу навчання. Програми можуть проводитися безпосередньо на робочому місці, без переривання виробничої діяльності, або у формі формальних навчальних курсів.

Мікронавчання та e-learning-платформи посідають провідне місце у підході до розвитку персоналу. Електронне навчання полягає у використанні цифрових платформ, таких як Coursera for Business, TalentLMS, Udemy for Business, що можуть надавати відеоуроки, інтерактивні модулі та тести. У свою чергу, мікронавчання складається з навчальних модулів тривалістю 15 – 20 хвилин, що дозволяє робітнику навчатися у зручний йому час [25].

У практиці готельно-ресторанного бізнесу активно застосовуються інноваційні методи підбору персоналу: хедхантинг, скринінг та Executive Search. Хедхантинг – це переманювання конкретного фахівця, однак є витратним, але перспективним методом. Скринінг базується на формальних ознаках, таких як освіта, вік, досвід, і використовується для вакансій нижчого рівня. Рекрутинг – поглиблений підбір, що враховує особистісні й ділові якості кандидата. Executive Search застосовується для підбору топ-менеджерів та фахівців рідкісних професій [25].

Ефективна кадрова політика підприємства передбачає системний підхід щодо управління персоналом та включає:

- розробку плану потреб з урахуванням стратегічних цілей;
- залучення та найм на основі чітких критеріїв;
- розвиток і навчання персоналу через тренінги й семінари;
- мотивацію та стимулювання, регулярне оцінювання результатів праці;
- ефективну комунікацію та залучення персоналу до прийняття рішень.

Окремим напрямом підвищення ефективності роботи персоналу є впровадження системи ключових показників ефективності (КПЕ), диференційованих за стратегічними і тактичними цілями. Під час аналізу ефективності використання праці вирішують такі завдання:

- оцінюють використання праці підприємства і його підрозділів;
- визначають ступінь відповідності загальноосвітнього і кваліфікаційного складу кадрів та їх структури до сучасного науково-технічного рівня виробництва і його організації;
- встановлюють забезпеченість виробництва кадрами;
- визначають ступінь обґрунтованості завдань з підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції;
- виявляють резерви підвищення продуктивності праці [26].

Поряд із цим, оцінювання ефективності управління персоналом включає як кількісні показники результативності праці, так і якісні характеристики, наприклад, кваліфікаційний та особистісний потенціал працівників, резерви зростання виробничої та соціальної ефективності підприємства.

Одним із найперспективніших цифрових інструментів підвищення ефективності взаємодії персоналу з гостями у ресторанній сфері є впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами. CRM як основа управління клієнтськими взаємовідносинами виступає як стратегічний інструмент, що забезпечує цілісне та систематичне управління

взаємодією з клієнтами на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Інтеграція CRM-систем дозволяє збирати, аналізувати та обробляти великі обсяги даних про клієнтів, що включають історію покупок, поведінкові патерни, вподобання та відгуки, забезпечуючи таким чином можливість створення високоточної сегментації аудиторії та формування індивідуальних пропозицій. Завдяки цьому підприємства отримують змогу не тільки підвищити рівень персоналізації сервісу, а й оптимізувати маркетингові кампанії, що сприяє зростанню лояльності клієнтів та збільшенню їхньої утриманості [27].

Практичним прикладом успішного впровадження системи є мережа ресторанів «Япіко», яка завдяки CRM автоматизувала прийом замовлень і підтримку програм лояльності, створивши єдиний інформаційний простір між онлайн-платформою, службою доставки та ресторанами. Варто зазначити, що CRM-технології не є заміною живого спілкування персоналу з гостями, а сприяють його вдосконаленню. Вони позбавляють співробітників виконання рутинних завдань, дозволяючи присвятити більше часу прямій взаємодії з клієнтами. Це, у свою чергу, підсилює емоційну складову сервісу, яка залишається основною цінністю готельно-ресторанної сфери.

Отже, в сучасних умовах, коли цифровізація та впровадження інноваційних управлінських технологій стають невід'ємною частиною діяльності підприємств ресторанного господарства, значення персоналу як ресурсу зростає. Ефективність застосування новітніх технологій управління значною мірою визначається рівнем мотивації персоналу, керівників та інших зацікавлених сторін. Недостатня зацікавленість у впровадженні інновацій або спротив змінам може істотно обмежувати економічну безпеку підприємств. Таким чином, навіть у період цифрової трансформації ключову роль продовжує відігравати людський фактор.

Висновки до Розділу 1.

1. Кадри ресторанного господарства – це основний стратегічний ресурс, який впливає на якість обслуговування та конкурентоспроможність

закладу. Здатність до саморозвитку, усвідомленого ставлення до праці та впливу на організацію роботи одночасно як суб'єкт так і об'єкт управління це головні риси які відрізняють людський капітал від інших матеріальних ресурсів підприємства.

2. Ресторанна індустрія в Україні стикається з кадровим голодом, що підтверджується такою статистикою: кількість вакансій на ринку праці зменшилася до 12% з 2021 року, а в 2025 році частка зайнятих осіб у цій галузі становить 20,5% дефіцит кадрів пов'язаний з військовим станом та міграцією працездатного населення.
3. Для ефективної трудової діяльності застосовуються чотири види мотивації: професійна, матеріальна, особисті та психологічні. Гармонійне поєднання груп мотиваторів призводить до зменшення плинності кадрів.
4. Система управління персоналом в ресторанному господарстві є комплексним підходом, що складається з управлінських, адміністративних, соціально-психологічних та економічних методів управління. Завдяки функціям планування, мотивації, організації, координації, контролю забезпечується кадрова стабільність та висока якість обслуговування в закладі.
5. Серед сучасних технологій, які удосконалюють трудову діяльність організацій, можна виділити: цифровізацію управлінських процесів через CRM-системи та HRM-системи, електронне навчання, мікронавчання, нові методи підбору кадрів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «PANORAMA & PIANO BAR»

2.1. Загальна характеристика ресторану «Panorama & Piano Bar»

Ресторан Panorama & Piano Bar розташований у місті Одеса за адресою: Пляж Ланжерон, буд. 25, на 6-му та 7-му поверхах готелю NEMO Hotel Resort & SPA, що на узбережжі Чорного моря (рис. 2.1) [28]. Режим роботи ресторану є цілодобовим, що дозволяє приймати гостей у різні години та забезпечувати високий рівень сервісу незалежно від часу доби. Меню ресторану пропонує широкий асортимент страв європейської, французької, італійської та авторської кухні, а також спеціальні позиції для прихильників здорового та дієтичного харчування, що відповідає концепції комплексного обслуговування різних потреб споживачів [29].



Рис. 2.1. Логотип ресторану Panorama & Piano Bar

Джерело: на основі [28]

Завдяки вигідному географічному й функціональному положенню цей заклад обслуговує різноманітний контингент відвідувачів: туристів, місцевих жителів, сімей з дітьми, гостей готелю, а також ділових клієнтів. Основні групи відвідувачів закладу за 2025 рік зображені на рис. 2.2.

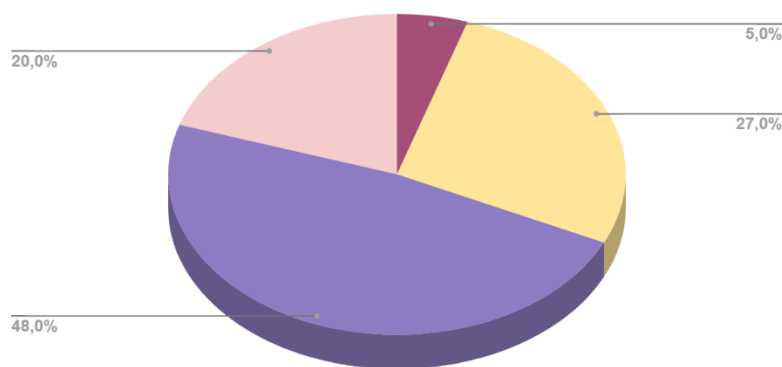


Рис. 2.2. Основні групи відвідувачів ресторану Panorama & Piano Bar
Джерело: власна розробка автора

За результатами аналізу структури відвідувачів встановлено, що найбільшу кількість відвідувачів становлять гості готелю – 48%, за ними – категорії ділові клієнти – 27%, місцеві жителі – 20%, а студенти мають найнижчий показник – лише 5%.

В інтер'єрі ресторану чітко виділяються функціональні зони, що забезпечують комфортне обслуговування відвідувачів: основна обідня зала, обладнана для прийому гостей за столами; барна зона, де відвідувачі можуть обрати напої та коктейлі за барною стійкою; а також літня тераса з панорамними видами на узбережжя Чорного моря, яка створює привабливу атмосферу для відпочинку у теплий сезон. Загальна кількість посадкових місць у ресторані становить 120, включно з основним залом, лаунж-зоною та окремими VIP-приміщеннями. Така місткість дозволяє організовувати як буденні вечери, так і святкові заходи, корпоративи та приватні події.

Ресторан Panorama & Piano Bar пропонує широкий спектр додаткових послуг, що підвищують його конкурентоспроможність на ринку ресторанних послуг. До них належать організація банкетів, святкових подій, днів народження, романтичних вечерів, а також проведення заходів із живою музикою, зокрема виступів піаніста, що є ключовою особливістю закладу [30]. Крім того, ресторан пропонує послуги бронювання столиків,

обслуговування на терасі, Wi-Fi, парковку, а також можливість проведення караоке та інших розважальних заходів. Діяльність закладу є важливою частиною туристичного продукту Одеси як привабливого курортного міста на узбережжі Чорного моря, адже поєднує гастрономічний досвід з мальовничими видами та високим рівнем сервісу.

Ресторан Panorama & Piano Bar функціонує як частина ресторанно-готельного комплексу NEMO Hotel Resort & SPA у м. Одеса, який має власну юридичну структуру [28]. Заклад входить до комплексу ТОВ «Дельфінарій “Немо”» (код ЄДРПОУ 37874135) – зареєстрованою в м. Одеса та що займається діяльністю готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, до якої входить і готель-ресторанний бізнес. Головою (директором) цієї компанії є Деревенський Костянтин Іванович, а одним із засновників/власників – Данілець Микола Валентинович [31].

Також згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців, юридична особа, що пов’язана з діяльністю готелю NEMO Hotel Resort & SPA, зареєстрована як ТОВ «Дельфінарій “Немо”», де організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю [31]. Ця форма означає, що підприємство є юридично незалежною організацією з обмеженою фінансовою відповідальністю учасників за зобов’язаннями компанії, що є типовою моделлю ведення бізнесу в Україні для готельно-ресторанних комплексів та інших комерційних структур.

Юридично ресторан Panorama & Piano Bar функціонує як суб’єкт господарської діяльності в сфері ресторанного обслуговування та громадського харчування. Заклад має відповідну державну реєстрацію як суб’єкт підприємницької діяльності відповідно до законодавства України. Основним документом, що визначає правовий статус підприємства, є статут (установчий документ) юридичної особи, яка здійснює діяльність ресторану. Статут містить положення про організацію та порядок діяльності підприємства, права та обов’язки засновників, порядок розподілу прибутку,

органи управління та відповідальність за зобов'язаннями. Він є обов'язковою умовою для реєстрації юридичної особи та провадження господарської діяльності в Україні згідно з вимогами Цивільних та Господарських кодексів України. Установчі документи підприємства підтверджують його правовий статус як юридичної особи з визначеною організаційно-правовою формою та структурою управління.

Згідно з чинним українським законодавством, провадження діяльності ресторанного закладу не вимагає спеціальної загальної ліцензії на сам ресторан як такий, але для окремих видів діяльності, пов'язаних із обігом певних товарів (зокрема алкогольних напоїв), необхідно отримувати відповідні дозволи або ліцензії. Зокрема, роздрібний продаж алкогольних напоїв у ресторанах, барах чи кафе здійснюється за наявності ліцензії на роздрібну торгівлю алкогольними напоями, що видається відповідно до вимог українського законодавства (наприклад, на підставі Закону України №3817-IX про державне регулювання виробництва і обігу алкогольних напоїв [32]). Також враховуючи складність та різноманітність завдань, що виконуються у ресторані, ефективне функціонування закладу можливе лише за наявності чітко визначеної організаційної структури управління, що представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Організаційна структура ресторану Panorama & Piano Bar

Джерело: складено автором на основі [28].

На чолі ресторану стоїть директор готельно-ресторанного комплексу, який одночасно виконує функції керівника ресторану. Він відповідає за загальне управління закладом, стратегічне планування, контроль за виконанням фінансових та сервісних показників, дотримання законодавства та стандартів обслуговування. Директор координує діяльність усіх підрозділів, визначає основні пріоритети роботи ресторану та забезпечує ефективну взаємодію між адміністрацією, кухнею, сервісом і баром. Безпосередньо під його керівництвом функціонує адміністрація ресторану, до складу якої входить адміністратор ресторану, що відповідає за організацію операційної діяльності, розподіл завдань між персоналом та підтримання високого рівня обслуговування гостей.

Нижче адміністрації розташовані основні підрозділи, що забезпечують щоденне функціонування закладу. Сервісний підрозділ охоплює офіціантів та хостес, які відповідають за зустріч та обслуговування відвідувачів, а також за комунікацію з кухнею та баром. Барний підрозділ обслуговує гостей напоями та контролює барний запас, а кухонний підрозділ під керівництвом шеф-кухаря відповідає за приготування страв, дотримання рецептур та санітарних норм.

Матеріально-технічна база ресторану Panorama & Piano Bar забезпечує високий рівень обслуговування та створення комфорту для відвідувачів, що відповідає стандартам ресторанної діяльності в готельно-ресторанному комплексі. Заклад розташований у приміщеннях готелю NEMO Hotel Resort & SPA на пляжі Ланжерон у м. Одеса, що передбачає наявність сучасної інфраструктури та відповідного технічного обладнання для роботи ресторану на високому рівні [30]. Інтер'єр закладу продуманий з урахуванням сучасних вимог до дизайну та функціональності, зокрема панорамними вікнами та літніми терасами з видом на море, що сприяє створенню затишної атмосфери для гостей. Крім того, технічні засоби містять барне обладнання, професійні холодильні установки, обладнання для обслуговування гостей, системи

вентиляції та кондиціонування, що забезпечують безперебійну роботу ресторану та комфортні умови для відпочинку відвідувачів [28].

У порівнянні з іншими ресторанами м. Одеса, заклад має ряд конкурентних переваг: вигідне розташування на узбережжі моря, панорамний вид, поєднання ресторану та музичного бару, а також інтеграція у готельно-ресторанний комплекс. Багато конкурентів пропонують або гастрономічний сервіс, або розважальні послуги окремо, тоді як Panorama & Piano Bar поєднує ці функції, створюючи комплексний продукт для відвідувачів. Порівняльна характеристика ресторану з конкурентами «P1» та «Terrace Sea View» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика ресторану Panorama & Piano Bar з P1 Prosecco Bar та Terrace Sea View за основними конкурентними показниками

Критерій	Panorama & Piano Bar	P1 Prosecco Bar	Terrace Sea View
Асортимент	Європейська, японська кухня, морепродукти, повноцінне ресторанне меню	Європейська, середземноморська, авторська кухня, акцент на морепродуктах та напоях (просекко, коктейлі)	Європейська, середземноморська кухня, дегустації та сніданки
Ціни	Середній–високий сегмент	Вище середнього (≈ 800 грн середній чек)	Високий сегмент
Рівень сервісу	Високий, орієнтація на ресторанний сервіс, жива музика (піаніно)	Високий, але більше барний формат; відгуки іноді відзначають нестабільність сервісу	Високий, персональна увага до кожного гостя, врахування гастрономічних вподобань
Локація	Узбережжя моря, готель NEMO, панорамний вид	Узбережжя моря, M1 Club Hotel, тераса з видом на море	Узбережжя моря, панорамний вид та тераса
Аудиторія	Туристи, пари, сім'ї, гості готелю, преміум сегмент	Молодь, туристи, поціновувачі барної культури, пари	Туристи, пари, сім'ї
Формат закладу	Повноцінний ресторан та розважальна складова	Бар-ресторан (гастропаб) з акцентом на напої	Самостійний ресторан з акцентом на морепродукти та авторську кухню
Дозвілля	Жива музика (піаніно), банкетні заходи, романтичні вечери	DJ, джаз, вечірки, коктейльна атмосфера	Банкетне обслуговування з живою музикою щовихідних

Джерело: складено автором на основі [33–34]

Порівняльний аналіз показує, що Panorama & Piano Bar має більш класичний ресторанний формат із акцентом на гастрономію, сервіс і атмосферу для спокійного відпочинку. Водночас P1 Prosecco Bar [33] орієнтується на більш динамічний формат – поєднання бару, гастронабу та розважального простору з акцентом на напої та вечірню атмосферу. Terrace Sea View [34] є самостійним рестораном з високим рівнем сервісу з персональним підходом до гостей та акцентом на авторську кухню. Всі три заклади мають вигідне розташування біля моря, проте відрізняються концепцією та цільовою аудиторією, що дозволяє їм займати різні ніші на ринку ресторанних послуг м. Одеса.

Для оцінки ефективності діяльності ресторану за останні 4 роки було проведено аналіз основних фінансово-економічних показників. До уваги бралися виручка від реалізації страв і напоїв, собівартість продукції, валовий і чистий прибуток, а також рентабельність ресторанного бізнесу. Зведена табл. 2.2 дозволяє наочно простежити динаміку доходів та витрат.

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники діяльності ресторану за 4 роки

Показник	2022	2023	2024	2025
Виручка, грн	35 624 000	47 796 000	59 695 020	73 876 000
Собівартість, грн	10 687 200	14 338 800	17 908 506	23 662 800
Валовий прибуток, грн	24 936 800	33 457 200	41 786 514	50 213 200
Загальні витрати, грн	16 030 800	21 508 200	26 862 759	33 244 200
Податок на прибуток (18%)	1 603 080	2 150 820	2 686 276	3 324 420
Чистий прибуток, грн	7 302 920	9 798 180	12 237 479	15 144 580
Середній чек	1 525	1 723	1 947	2 200
Рентабельність, %	20,5%	20,5%	20,5%	20,5%

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних підприємства

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ресторану Panorama & Piano Bar за 2022–2025 роки підтверджує стабільне зростання доходів закладу. Виручка від реалізації зросла з 35 624 000 грн у 2022 році до 73 876 000 грн у 2025 році. Приріст виручки, зумовлений активним розвитком додаткових послуг, таких як жива музика, різні перформанси та відновлення туристичного потоку після 2022 року, позитивно вплинув на завантаженість

закладу, особливо в літній сезон. Чистий прибуток за аналогічний період збільшився з 7 302 920 грн до 15 144 580 грн. При цьому рентабельність залишається стабільною на рівні 20,5%, що свідчить про ефективне управління витратами та збалансовану цінову політику закладу. Для більш ефективного аналізу цінової політики ресторану нижче подана коротка характеристика меню табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Коротка характеристика меню ресторану Panorama & Piano Bar

№	Назва розділу меню	Кількість позицій	Ціна, грн
1	Паназійська кухня (суші, роли, сети сашімі, поке боули)	21	540-4 400
2	Порційні сашімі, нігірі, гункани	16	220-650
3	Морепродукти та плато	12	420-11 000
4	Холодні закуски, тартари, ікра	10	270-7 200
5	Гарячі закуски	7	350-1 210
6	Салати	9	240-910
7	Супи	10	290-4 100
8	WOK	5	440-4 400
9	Основні страви	6	380-910
10	М'ясо на відкритому вогні та стейки	7	290-1 430
11	Риба	6	550-1 330
12	Гарніри	6	120-340
13	Десерти	9	100-420
14	Сніданки	9	240-650
15	Коктейль (алкогольні та безалкогольні)	43	150-420
16	Лимонади та безалкогольні напої	16	120-380
17	Кава, мача, чай	19	80-300
18	Вина (розливні, рожеві, білі, червоні)	58	140-68 000
19	Міцний алкоголь (віскі, ром, горілка, текіла та ін.)	56	120-3 000
20	Пиво	6	150-300

Джерело: власна розробка автора на основі [29]

У 2022 році сума в середньому чеку була 1 525 грн, а у 2025 році вже становила 2 200 грн на людину, приріст склав 44,3% (див. рис. 2.4). Ця сума зазвичай включає один салат або закуску (910–1 800 грн), основну страву або суші-сет (680–950 грн) та один алкогольний або безалкогольний напій (320–420 грн). Такий ціновий діапазон відноситься до середньопреміального

сегменту ресторанного бізнесу в Одесі, що доводить спрямованість закладу на платоспроможну аудиторію.

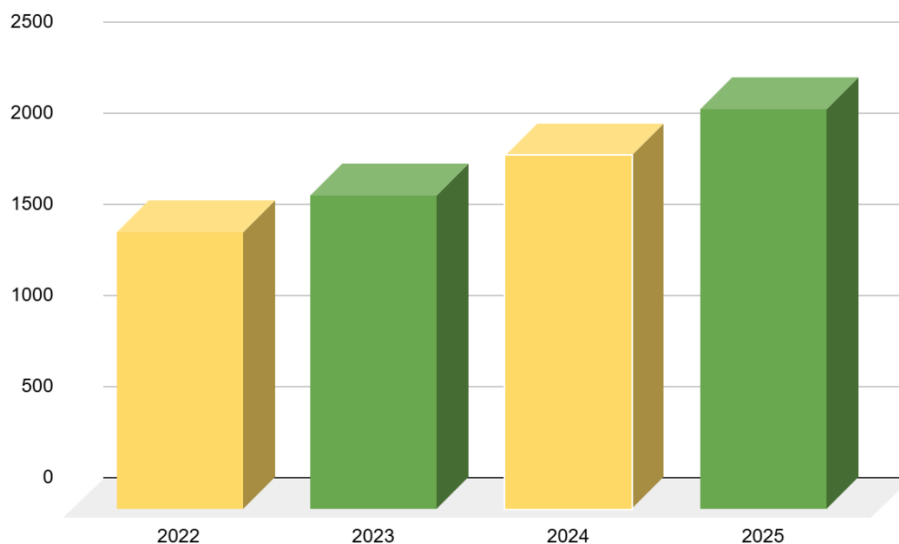


Рис. 2.4. Середній чек ресторану Panorama & Piano Bar протягом 2022–2025 рр.

Джерело: власна розробка автора

Аналіз динаміки свідчить про стійке щорічне зростання середнього чеку на 13%. Це відображається впливом інфляції та підвищення цінової політики закладу. Стабільне зростання середнього чека демонструє позитивну динаміку, адже відбувається підвищення доходів і зміцнення фінансової стабільності ресторану навіть в умовах воєнного стану.

На основі наведених даних та наданої інформації про ресторан Panorama & Piano Bar можемо зробити висновок, що завдяки поєднанню широкого спектра послуг, вигідного й престижного розташування та успішної фінансової результативності закладу за 2022–2025 рр. заклад є сучасним і конкурентоспроможним. Також спостерігається високий рівень обслуговування гостей завдяки матеріально-технічній базі, яка відповідає сучасним стандартам ресторанної сфери. Організаційно-правова форма у вигляді ТОВ забезпечує гнучкий підхід до управлінських рішень та

ефективне використання ресурсів. Отже, наведені конкурентні переваги та позитивна динаміка фінансових показників створюють фундамент для подальшого аналізу системи організації та управління персоналом ресторану, що розглянуті у підрозділі 2.2.

2.2. Аналіз системи організації та управління персоналом ресторану

Ресторан Panorama & Piano Bar належить до категорії закладів ресторанного господарства і відповідає визначенню «ресторан» за ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства». Класифікація» [35], згідно з якою ресторан – це заклад з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва та закупівлених товарів, високим рівнем обслуговування та створенням умов для організації дозвілля та комфорту споживачів. Крім того, заклад відповідає вимогам ДСТУ 3279-95 «Стандартизація послуг. Основні положення (61371)» [36], що регламентує стандарти обслуговування, санітарно-гігієнічні умови, організацію робочих процесів та вимоги до приміщень і обладнання, забезпечуючи належну якість послуг для відвідувачів.

Управління рестораном вимагає чіткого поєднання функцій планування, організації, мотивації, координації та контролю, що забезпечує ефективну діяльність закладу та високий рівень обслуговування гостей. Кожна з функцій управління реалізується за допомогою конкретних методів, які дозволяють оптимізувати роботу персоналу, координувати процеси та підтримувати стандарти ресторанного сервісу. Для оцінки ефективності кожної функції управління у ресторані Panorama & Piano Bar застосовується експертна оцінка за шкалою від 1 до 10, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони управлінських процесів. Характеристика основних функцій та методів управління у ресторані Panorama & Piano Bar наведена у табл. 2.4.

Аналіз функцій управління та застосованих методів у ресторані Panorama & Piano Bar свідчить про високий рівень організації діяльності

Таблиця 2.4

Функції та методи управління рестораном Panorama & Piano Bar

№	Функції управління	Методи управління підприємства	Експертна оцінка (1–10)
1	Планування	Експертна оцінка, стратегічне та оперативне планування, прогнозування попиту та завантаження	9
2	Організація	Делегування обов'язків, розподіл функцій між підрозділами, регламентація процесів	8
3	Мотивація	Матеріальні стимули (премії, бонуси), нематеріальні (визнання, корпоративні заходи, тренінги)	7
4	Координація	Регулярні наради, комунікація між підрозділами, контроль виконання завдань	8
5	Контроль	Внутрішній аудит, перевірка стандартів обслуговування, аналіз відгуків клієнтів та звітів персоналу	9

Джерело: складено автором на основі [37].

закладу. Експертна оцінка показує, що планування та контроль здійснюються на найвищому рівні, а організація, координація та мотивація персоналу також мають достатньо ефективну реалізацію.

Організаційна структура управління рестораном Panorama & Piano Bar побудована відповідно до загальноприйнятих принципів менеджменту у сфері обслуговування. Вона є ієрархічною та включає кілька рівнів управління, що забезпечують чітке розподілення повноважень та взаємодію між підрозділами. У структурі ресторану можна умовно виділити три основні рівні управління: вищий рівень, середній рівень та низовий рівень.

Вищий рівень управління представлений директором ресторану (керівником закладу), який відповідає за формування загальної стратегії розвитку, фінансове планування, взаємодію з власниками та іншими зовнішніми структурами, а також за контроль реалізації корпоративної політики.

Середній рівень управління охоплює адміністратора ресторану, менеджерів підрозділів (служби обслуговування, бару, кухні), які координують роботу своїх груп, розподіляють завдання та контролюють виконання операційних планів.

Низовий рівень управління охоплює виконавчих працівників – офіціантів, барменів, кухарів та інший обслуговуючий персонал, які забезпечують реалізацію безпосередніх технологічних та сервісних процесів на рівні обслуговування клієнтів.

Для більш детального порівняння сильних і слабких сторін поточної організаційної структури управління, нижче наведено узагальнену табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Переваги, недоліки та пропозиції щодо організаційної структури
управління Panorama & Piano Bar

Аспект	Переваги	Недоліки
Вищий рівень управління	Чітке стратегічне керівництво, централізоване прийняття рішень	Можлива перевантаженість керівника при великій кількості поточних питань
Середній рівень управління	Координація та оперативне управління підрозділами, зворотний зв'язок	Іноді недостатня автономія менеджерів підрозділів
Низовий рівень управління	Безпосередня реалізація сервісних процесів, чітко визначені обов'язки	Обмежена комунікація з керівництвом у реальному часі
Комунікація між рівнями	Ієрархічна система дозволяє розподіл повноважень	Повідомлення та рішення можуть затримуватися при великому навантаженні

Джерело: власна розробка автора на основі [38].

Отже, організаційна структура управління рестораном Panorama & Piano Bar є достатньо ефективною для підтримання стабільного сервісу та реалізації стратегічних цілей закладу.

Кадрове забезпечення ресторану Panorama & Piano Bar формує основу ефективної діяльності закладу та реалізації високих стандартів обслуговування гостей. Для ефективного управління рестораном Panorama & Piano Bar важливо мати чітко структурований штатний розпис, який

відображає кількість працівників, їхні посадові обов'язки та рівень заробітної плати. Табл. 2.6 демонструє розподіл персоналу за відділами, посадами та

Таблиця 2.6

Штатний розпис ресторану Panorama & Piano Bar

Найменування відділу	Посада	Кількість осіб	Заробітна плата, грн/місяць	Заробітна плата, грн/рік	Фонд оплати праці, грн
Адміністративний	Директор	1	50 000	600 000	600 000
Адміністративний	Менеджер ресторану	2	35 000	420 000	840 000
Обслуговуючий персонал	Офіціант	12	15 000	180 000	2 160 000
Обслуговуючий персонал	Бармен	3	18 000	216 000	648 000
Кухня	Шеф-кухар	1	45 000	540 000	540 000
Кухня	Кухар	10	20 000	240 000	2 400 000
Кухня	Помічник кухаря	3	12 000	144 000	432 000
Прибирання	Посудомийник	4	12 000	144 000	576 000
Охорона	Охоронець	2	20 000	240 000	480 000
Прибирання	Прибиральниця	3	12 000	144 000	432 000
Разом		41			9 108 000

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних підприємства.

відповідним фондом оплати праці, що дозволяє оцінити кадровий потенціал закладу та забезпечити належну організацію обслуговування гостей.

Забезпеченість ресторану Panorama & Piano Bar трудовими ресурсами оцінюється шляхом порівняння фактичної чисельності персоналу з плановою. Планова чисельність персоналу визначена відповідно до штатного розпису та потреб закладу у забезпеченні повноцінного обслуговування гостей, ефективної роботи кухні та допоміжних служб. На даний момент фактична чисельність персоналу відповідає плановій (41 особа), що свідчить про оптимальне укомплектування штату. Відповідність планової та фактичної чисельності дозволяє забезпечити безперебійну роботу всіх служб ресторану, уникнути перевантаження персоналу та гарантувати високий рівень обслуговування гостей. На рис. 2.5 наведена структура персоналу ресторану Panorama & Piano Bar за відділами.

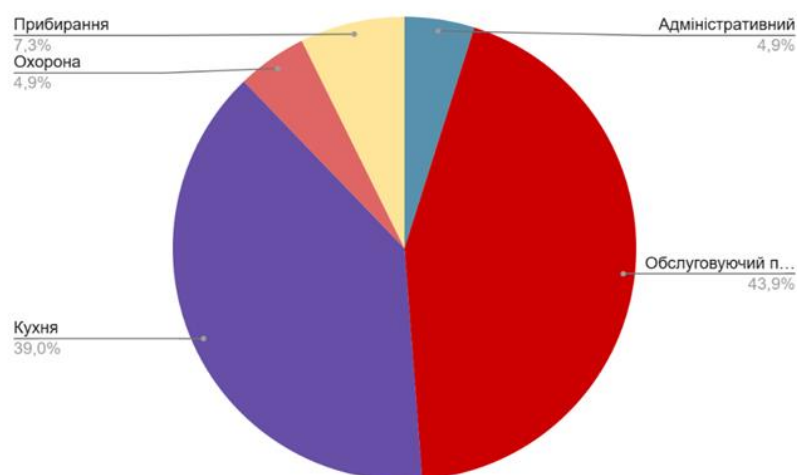


Рис. 2.5. Структура персоналу ресторану Raporama & Piano Bar за відділами

Джерело: власна розробка автора.

Найбільшу частку займає обслуговуючий персонал – 43,9%, що відповідає нормі, відділ кухні становить 39%. До допоміжних підрозділів відносяться прибирання (7,3%), охорона (4,9%) та адміністративний відділ (4,9%). Для детального аналізу ефективного використання персоналу та завантаженості ресторану Raporama & Piano Bar у будні та вихідні дні була розроблена табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз використання персоналу та завантаженості ресторану Raporama & Piano Bar у будні та вихідні дні

Показник	Будні дні	Вихідні дні	Відхилення +/-	Відхилення %
Кількість відвідувачів за день	84	114	+ 30	36%
Фактична зайнятість місць	65	110	+ 45	69%
Оборотність місця за день/разів	0,70	0,95	+ 0,25	35,7%
Кількість обслуговуючого персоналу у зміні	12	18	+ 6	50%

Джерело: власна розробка автора

Аналіз даних використання персоналу показує, що персонал ресторану Panorama & Piano Bar використовується відповідно до посадових обов'язків із певною мірою гнучкості:

- завантаженість персоналу: кожен співробітник виконує визначені функції, проте під час пікових годин (вечірні та святкові сеанси) деякі працівники додатково допомагають у суміжних відділах, наприклад офіціанти можуть підключатися до обслуговування банкетних залів, а кухарі – до приготування додаткових замовлень;
- суміщення посад: у невеликі зміни деякі позиції суміщаються для підвищення ефективності – бармен може виконувати роль бариста, офіціант допомагає на кухні у підготовці сервіровки, що дозволяє економити час та ресурси;
- ефективність використання: завдяки чіткій структурі відділів та плануванню змін персонал забезпечує повне виконання робочих завдань, мінімізуючи простої та підвищуючи якість обслуговування. Використання системи попереднього бронювання та оптимізації робочих змін дозволяє рівномірно розподіляти навантаження та уникати перевтоми працівників.

Загалом, аналіз свідчить про те, що трудові ресурси ресторану використовуються ефективно, із можливістю адаптації до сезонних коливань та зміни потоку гостей, що позитивно впливає на стабільність роботи закладу та задоволення клієнтів.

У сучасних умовах функціонування закладів ресторанного господарства важливу роль відіграє ефективна організація процесів резервування та бронювання, що дозволяє оптимізувати обслуговування клієнтів, уникнути перевантаження залу та підвищити рівень сервісу. У ресторані Panorama & Piano Bar [28] використовуються різні способи бронювання столиків, що забезпечують зручність для відвідувачів та оперативну взаємодію з персоналом. Характеристика основних систем резервування та особливості їх використання в закладі наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика процесів резервування та бронювання в ресторані Panorama & Piano Bar

№	Системи бронювання та резервування	Характеристика програми	Термін, скільки заклад працює з програмою	Вартість користування
1	Телефонне бронювання	Основний спосіб резервування столиків через хостес, передбачає індивідуальний підхід до клієнта, уточнення побажань та деталей заходу	З моменту відкриття закладу	Безкоштовно
2	Онлайн-бронювання через сайт готелю NEMO	Бронювання через офіційний сайт або форму зворотного зв'язку, зручно для туристів і гостей готелю	5 років	Безкоштовно
3	Бронювання через соціальні мережі (Instagram, Facebook)	Прийом заявок у direct-повідомленнях, швидкий спосіб комунікації з молодістю аудиторією	3 роки	Безкоштовно
4	Резервування через адміністратора на рецепції готелю	Бронювання столиків для гостей готелю безпосередньо через ресепшн	З моменту інтеграції з готелем	Безкоштовно

Джерело: власна розробка автора на основі [39]

Ми бачимо, що в ресторані Panorama & Piano Bar використовується комплексна система резервування та бронювання, яка поєднує традиційні та сучасні канали взаємодії з клієнтами. Використання декількох способів бронювання сприяє оптимізації завантаженості ресторану та зміцненню його конкурентних позицій на ринку ресторанних послуг.

Для забезпечення стабільної роботи ресторану Panorama & Piano Bar застосовується комплексна система управління персоналом, що охоплює всі етапи – від набору і підбору кадрів до їхньої адаптації та оцінки. Набір персоналу здійснюється через онлайн-платформи вакансій, соціальні мережі, професійні сайти та внутрішні рекомендації, при цьому основна увага приділяється кандидатам з відповідною кваліфікацією, досвідом роботи у

ресторанному бізнесі та комунікабельними навичками. Підбір персоналу передбачає оцінку професійних і особистісних якостей, проведення співбесід, тестових завдань або стажування.

Забезпечення безпеки в ресторані охоплює дотримання санітарно-гігієнічних норм, правил зберігання та приготування продуктів, а також вимог пожежної та технічної безпеки. Персонал проходить відповідні інструктажі, а виробничі приміщення оснащені необхідним обладнанням для безпечної роботи. Особлива увага приділяється контролю якості продуктів, температурним режимам їх зберігання та дотриманню стандартів харчової безпеки.

Документальне оформлення процесу обслуговування включає використання касових апаратів (РРО), видачу фіскальних чеків, ведення внутрішньої звітності щодо замовлень, а також оформлення банкетних замовлень і бронювань. Розрахунок з клієнтами здійснюється готівкою або безготівково із застосуванням платіжних систем, що відповідає вимогам законодавства України щодо розрахункових операцій [40].

Крім того, у закладі забезпечується безпека гостей шляхом організації систем відеоспостереження, контролю доступу та дотримання правил поведінки у громадських місцях. Усі ці заходи спрямовані на мінімізацію ризиків та створення безпечного середовища як для працівників, так і для відвідувачів. Аналіз управлінських процесів і технології надання послуг у ресторані Panorama & Piano Bar дозволяє виділити як позитивні, так і негативні сторони організації роботи закладу.

До позитивних аспектів належить високий рівень планування, що забезпечує ефективне розподілення ресурсів, прогнозування завантаженості залу та оптимізацію процесів обслуговування. Чітка організаційна структура з визначеними ролями та обов'язками персоналу сприяє злагодженій роботі всіх підрозділів ресторану. Система контролю, що включає внутрішній аудит, перевірку дотримання стандартів обслуговування та аналіз відгуків клієнтів, дозволяє підтримувати стабільну якість послуг і своєчасно реагувати на

зауваження відвідувачів. Професійна мотивація персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, підвищує залученість працівників, а регулярна координація та комунікація між підрозділами забезпечують узгодженість дій і оперативне реагування на поточні завдання.

Водночас певні аспекти організації роботи потребують удосконалення. Частина процесів управління та бронювання залишається ручною або напівавтоматизованою, що знижує швидкість обробки замовлень і прийняття управлінських рішень. Мотиваційні програми не завжди індивідуалізовані, що може впливати на довгострокову залученість персоналу, а координація між підрозділами у пікові години іноді сповільнюється. Також відсутність автоматизованих інструментів аналітики ефективності персоналу ускладнює точне виявлення проблемних зон у роботі офіціантів, барменів і кухарів.

Для комплексної оцінки методу організації роботи персоналу на підприємстві було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.9), що забезпечує цілісне бачення поточного стану кадрової системи.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ресторану «Panorama & Piano Bar»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Смачна кухня Стабільний штат Низький коефіцієнт плинності кадрів Жива музика Панорамний вид на море Наявність літньої тераси Чітка ієрархічна організаційна структура Високий рівень обслуговування	Ручне та напівавтоматизоване бронювання Нерівномірний рівень компетентності співробітників Відсутність цифровізації процесів обслуговування та програм лояльності Неприспосованість закладу до людей з особливими потребами Відсутність автоматизованих систем для аналітики ефективності персоналу
Можливості	Загрози
Цифровізація процесів управління та обслуговування, зокрема впровадження CRM-системи Розробка системи навчальних програм та тренінгів Розширення програм мотивації та кар'єрного розвитку Розвиток інформаційної галузі та впливу реклами	Дефіцит кваліфікованих кадрів в туристичній сфері Зниження кількості туристів та відвідувачів у зв'язку з економічною та політичною нестабільністю Посилення конкуренції на ринку Зростання виплат на оплату праці в умовах інфляції

Джерело: власна розробка автора

У результаті SWOT-аналізу виявлено сильні сторони, такі як стабільний штат, низький коефіцієнт плинності кадрів, високий рівень обслуговування та вигідне розташування. Однак виявлено і слабкі сторони, такі як ручне та напівавтоматизоване бронювання, нерівномірний рівень компетентності співробітників та відсутність автоматизованих систем для аналітики ефективності персоналу. Проте на підприємстві є можливість впроваджувати цифровізацію процесів управління та обслуговування, розробити систему навчальних програм та тренінгів та розширити програму мотивації та кар'єрного розвитку, але є і низка загроз, таких як дефіцит кваліфікованих кадрів в туристичній сфері, зниження кількості туристів та відвідувачів у зв'язку з економічною та політичною нестабільністю та посилення конкуренції на ринку.

Таким чином, система організації та управління персоналом ресторану *Raporama & Piano Bar* характеризується чіткою ієрархічною структурою, оптимальним штатним складом та комплексним підходом до набору, адаптації й оцінки кадрів. Водночас для подальшого вдосконалення доцільно впроваджувати більш автоматизовані системи управління замовленнями, розширювати канали зворотного зв'язку з клієнтами, а також регулярно проводити навчання персоналу з метою підвищення якості сервісу. Крім того, важливим напрямом є удосконалення стандартів обслуговування та їх постійний контроль. На основі проведеного дослідження системи організації та управління кадрами можливо провести аналіз та оцінку ефективності роботи персоналу на підприємстві.

2.3. Оцінка ефективності роботи персоналу на підприємстві

Оцінка ефективності роботи кадрів є одним із ключових інструментів управління рестораном, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у діяльності колективу.

Для оцінки ефективності управління персоналом ресторану важливо проаналізувати рух трудових ресурсів протягом року. Табл. 2.10 демонструє кількість прийнятих та звільнених працівників, а також розраховані коефіцієнти обороту, плинності та сталості персоналу. Такий аналіз дозволяє оцінити стабільність кадрового складу, виявити тенденції змін у штаті та визначити ефективність використання трудових ресурсів для подальшого планування роботи закладу.

Таблиця 2.10

Рух трудових ресурсів та динаміка коефіцієнтів персоналу за 2025 рік

Показник	Кількість, осіб	Коефіцієнт, %	Примітки
Фактична чисельність на початок року	41	—	Згідно зі штатним розписом
Прийняті протягом року	4	—	Нові офіціанти та кухарі
Звільнені протягом року	3	—	Зміна персоналу, переважно за власним бажанням
Коефіцієнт обороту персоналу	—	7,3%	Розрахунок: (Кількість звільнених / середня чисельність) $\times$ 100
Коефіцієнт плинності	—	7,3%	(Кількість звільнених за власним бажанням / середня чисельність) $\times$ 100
Коефіцієнт сталості	—	92,7%	Середня чисельність -звільнені) / середня чисельність $\times$ 100

Джерело: власна розробка автора.

Аналіз руху трудових ресурсів за 2025 рік свідчить про стабільний кадровий склад. Коефіцієнт плинності та обороту робітників складає 7,3%, що є сприятливим показником для ресторанного господарства. У свою чергу коефіцієнт сталості дорівнює 92,7%, що підтверджує високий рівень утримання кадрів.

Аналіз освітньої структури (рис. 2.6) показує рівень освіти співробітників, що впливає на якість обслуговування, здатність освоювати нові технології та ефективність роботи в різних підрозділах закладу.

Аналіз освітньої структури демонструє, що більшість персоналу має середню спеціальну освіту – 16 осіб, середньо загальна освіта займає друге місце з кількістю 12 осіб.

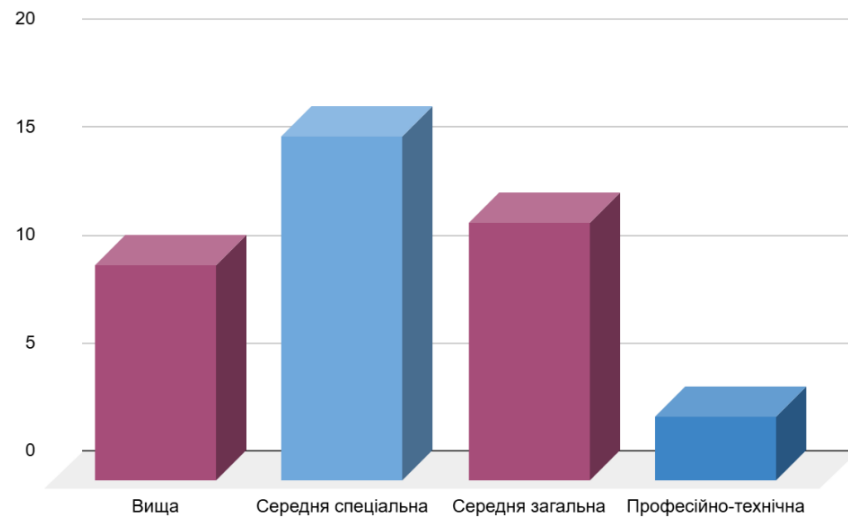


Рис. 2.6. Освітня структура персоналу ресторану Panorama & Piano Bar

Джерело: власна розробка автора

Вищу освіту мають 10 осіб, це переважно управлінці та адміністратори ресторану. Найнижчу частку займає професійно-технічна освіта – 3 особи.

Розподіл персоналу за віком і гендерною приналежністю дозволяє оцінити демографічну структуру колективу та планувати кадрову політику (рис. 2.7).

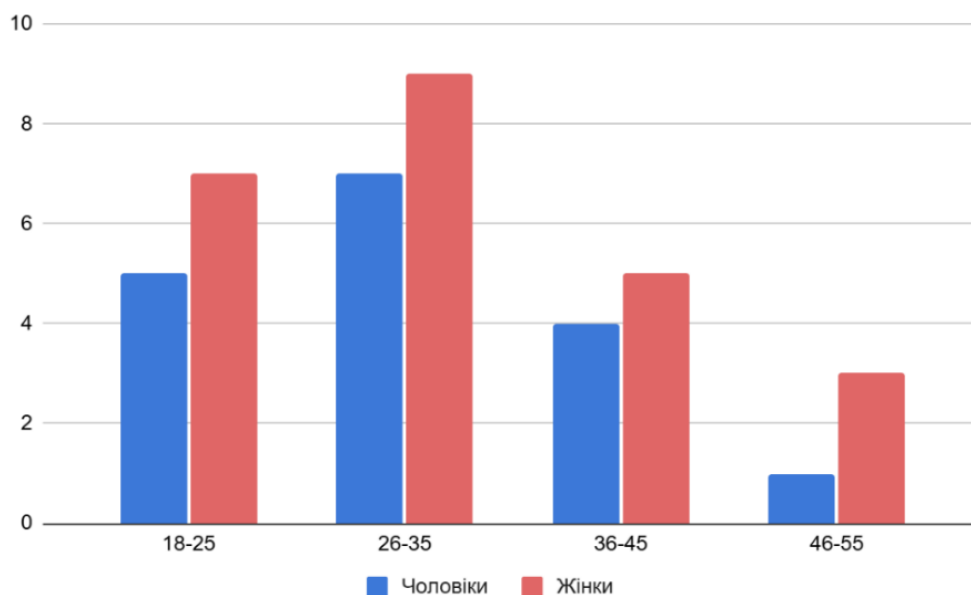


Рис. 2.7. Розподіл персоналу за віком та гендерною приналежністю

Джерело: власна розробка автора

Графік розподілу персоналу за віком та гендерною приналежністю демонструє, що найчисельнішою є вікова група 26–35 років (чоловіки – 7, жінки – 9), що свідчить про молодий та активний склад персоналу. Група 18–25 також займає значну частку персоналу, а чоловіки і жінки у віці 36–45 років займають меншу чисельність – 9 осіб. Однак найменшу частку складають чоловіки та жінки, які досягли 46–55 років: лише 1 чоловік та 3 жінки. Такий аналіз допомагає визначити потребу у навчанні, профілактиці перевтоми та оптимальному навантаженні для різних вікових груп та гендерів.

Аналіз стажу роботи персоналу дозволяє оцінити стабільність кадрового складу та досвід працівників (рис. 2.8). Така інформація допомагає планувати заходи щодо мотивації, розвитку та навчання персоналу, а також прогнозувати ефективність роботи закладу в довгостроковій перспективі.

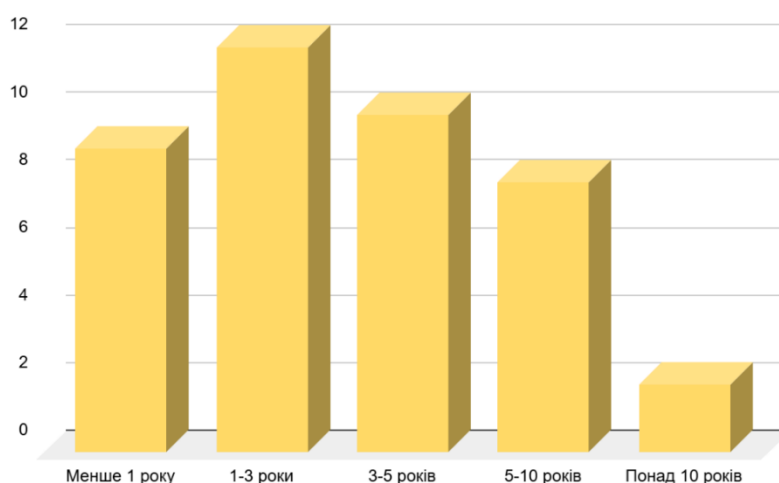


Рис. 2.8. Склад персоналу ресторану за стажом роботи

Джерело: власна розробка автора

Аналіз складу персоналу ресторану за стажом роботи демонструє, що домінуючою групою є працівники зі стажом 1–3 роки – 12 осіб; співробітники зі стажом менше 1 року займають друге місце – 8 осіб. Співробітники, які працюють вже 5–10 років, налічують близько 7 осіб. Найнижчу частку займає працівник зі стажом понад 10 років – лише 1 особа, що свідчить про недостатнє утримання довгострокових кадрів.

Для комплексної оцінки ефективності роботи персоналу важливо проаналізувати виробничу програму ресторану, обсяги реалізації страв та їх вартісну структуру. В табл. 2.11 відображено розподіл продукції за категоріями, що дозволяє оцінити навантаження на персонал кухні та визначити найбільш трудомісткі напрями роботи.

Таблиця 2.11

Аналіз виробничої програми ресторану Panorama & Piano Bar

Категорія страв	Реалізація, тис. од.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Середня ціна, грн.
Перші (супи)	12	20	5 800	483
Другі (основні)	18	30	12 000	667
Десерти	8	13	2 400	300
Холодні закуски	10	17	4 900	490
Морепродукти / салати	12	20	7 500	625
Разом	60	100	32 600	543

Джерело: власна розробка автора.

Аналіз виробничої програми показує, що найбільшу питому вагу займають другі страви – 30 % від загального обсягу реалізації. Значну частку також становлять перші страви, морепродукти та салати – по 20 %. Середня ціна реалізації однієї страви становить 543 грн, що відповідає середньопреміальному сегменту ринку. Такий розподіл визначає навантаження на кухонний персонал: найбільш завантажені кухарі основних та холодних страв, що необхідно враховувати при плануванні робочих змін.

Для ефективної роботи ресторану Panorama & Piano Bar кожна посада має чітко визначені обов'язки, права та відповідальність. Посадові інструкції забезпечують виконання службових функцій, дотримання стандартів обслуговування, санітарно-гігієнічних норм та внутрішніх процедур закладу.

Основні посадові групи, для яких розроблені інструкції, охоплюють адміністративний персонал (директор, менеджер ресторану), обов'язки яких полягають в організації роботи закладу, контролі якості обслуговування, управлінні персоналом та плануванні заходів; обслуговуючий персонал

(офіціанти, бармени), відповідальний за обслуговування гостей, сервіс напоїв та страв, підготовку залу та дотримання стандартів обслуговування; кухонний персонал (шеф-кухар, кухарі, помічники кухаря), який виконує приготування страв, контролює якість продуктів та дотримання технологічних карт і санітарних норм, а також допоміжний персонал (посудомийники, прибиральниця, охорона), що відповідає за чистоту приміщень, безпеку та підтримку робочого процесу.

Для комплексного оцінення якості обслуговування в ресторані було застосовано метод зважених оцінок (табл. 2.12). Кожній категорії надано коефіцієнт значущості згідно з її впливом на задоволення гостей. Визначений середній бал на основі аналізу відгуків відвідувачей у соціальних мережах, на платформах бронювання та на основі власних спостережень під час переддипломної практики. Еталонна оцінка відповідає максимально можливому результату при балі 5 за кожним показником.

Таблиця 2.12

Аналіз якості обслуговування в ресторані Panorama & Piano Bar

№	Показник	Коефіцієнт значимості	Середній бал (1-5)	Зважена оцінка	Еталонна оцінка	Абсолютне відхилення
1	Культура обслуговування	0,23		1,61	1,15	
1.1	Вічливість та привітність	0,09	4	0,36	0,45	-0,09
1.2	Знання меню та рекомендації страв	0,04	4	0,16	0,20	-0,04
1.3	Швидкість реагування на запит гостей	0,06	4	0,24	0,30	-0,06
2	Якість кулінарної продукції	0,28		1,24	1,40	
2.1	Смакові якості страв	0,10	5	0,50	0,50	0,00
2.2	Відповідність страви опису в меню	0,07	4	0,28	0,35	-0,07
3	Додаткові послуги	0,19		0,77	0,95	
3.1	Жива музика (піаніно)	0,07	5	0,35	0,35	0,00
3.2	Організація банкетів та заходів	0,05	4	0,20	0,25	-0,05

Продовження табл. 2.12

3.3	Наявність автоматизованих процесів обслуговування та управління	0,03	3	0,09	0,15	-0,06
4	Атмосфера та комфорт	0,14		0,58	0,70	
4.1	Інтер'єр	0,06	5	0,30	0,30	0,00
4.2	Чистота приміщення	0,05	4	0,20	0,25	-0,05
5	Інформаційне забезпечення	0,08		0,29	0,40	
5.1	Інформативність та зручність меню	0,03	4	0,12	0,15	-0,03
5.2	Активність у соціальних мережах	0,03	3	0,09	0,15	-0,06
6	Інклюзивність	0,08		0,14	0,40	
6.1	Наявність пандусів та ліфтів	0,03	2	0,06	0,15	-0,09
6.2	Спеціально облаштовані місця в залі	0,02	1	0,02	0,10	-0,08
	Разом	1	—	3,97	4,65	-0,68

Джерело: власна розробка автора

У ресторані Panorama & Piano Bar застосовується переважно метод обслуговування офіціантами, що характерний для закладів ресторанного типу високого рівня [28]. Даний метод передбачає повний цикл обслуговування гостя: від зустрічі та розміщення за столом до прийому замовлення, подачі страв і розрахунку. У деяких випадках (під час банкетів або заходів) може використовуватися елемент комбінованого обслуговування, що поєднує індивідуальний сервіс та часткове самообслуговування.

Аналіз роботи офіціантів показує, що вони здебільшого успішно виконують свої обов'язки, забезпечують обслуговування гостей, прийом і подачу замовлень, підтримання чистоти на робочому місці та консультації щодо меню. Проте під час пікових годин можливе перевантаження, що впливає на швидкість обслуговування. Відсутність системного підходу до програми навчання персоналу враховує різний рівень компетентності співробітників, що впливає на якість обслуговування гостей. У деяких

співробітників є потреба у вдосконаленні комунікаційних навичок та знання англійської мови для обслуговування іноземних туристів.

Аналіз якості обслуговування в ресторані показав, що загальна зважена оцінка становить 3,97 балів з максимально можливих 4,65, а абсолютне відхилення складає 0,68, що вказує на досить високий рівень сервісу з явним потенціалом для вдосконалення. Конкурентними перевагами закладу стали категорії із найвищими показниками: смакові якості страв (0,50), жива музика (0,35) та інтер'єр (0,30). Однак виявлено три слабкі місця. По-перше, інклюзивність отримала найнижчі оцінки, що демонструє непристосованість підприємства для гостей з особливими потребами. По-друге, недостатній рівень цифрової взаємодії у соціальних мережах та відсутність автоматизації обслуговування можуть в результаті погіршувати ефективність роботи персоналу. По-третє, культура обслуговування також вимагає покращення, а саме ввічливості персоналу та швидкості реагування.

Таким чином, аналіз ефективності роботи та якості обслуговування персоналу дозволив виявити сильні й слабкі сторони підприємства. До переваг належать висока якість кулінарної продукції, унікальна атмосфера з живою музикою та панорамним видом на море. Серед недоліків – недостатній рівень підготовки персоналу, нерівномірний розподіл навантаження та відсутність автоматизованого управління, що перешкоджає персоналізованому та якісному обслуговуванню гостей.

Для усунення цих недоліків доцільно впровадити регулярні тренінги з сервісу, а також цифрові засоби прийому замовлень та управління персоналом. Наставництво нових працівників і мотиваційні програми сприятимуть підвищенню професійного рівня персоналу та задоволеності гостей. Практичні заходи щодо впровадження CRM-системи й навчальних програм будуть розглянуті у наступному розділі.

Висновки до Розділу 2.

1. Ресторан Panorama & Piano Bar функціонує як частина готельного комплексу NEMO Hotel Resort & SPA, що розташований в місті

Одеса на узбережжі Чорного моря. Ресторан є преміум-сегментом, розрахований на 120 гостей та пропонує широкий вибір страв європейської та паназійської кухні. Найбільше заклад відвідують гості готелю – 48% та ділові клієнти – 27%.

2. Фінансово-економічний аналіз діяльності закладу за період 2022–2025 років показує позитивні результати. Загальна виручка збільшилася з 35,6 млн грн до 73,9 млн грн. В результаті зріс чистий прибуток з 7,3 млн до 15,1 млн грн, а середній чек збільшився з 1 525 грн до 2 200 грн. Рівень рентабельності утримується на стабільній позначці 20,5%, що свідчить про раціональне управління фінансами.
3. Штатна чисельність персоналу становить 40 осіб. До складу команди входять працівники віком від 20 до 35 років із досвідом роботи 1–3 роки. Коефіцієнт плинності на підприємстві становить 7,3%, високий показник стійкості кадрів дорівнює 92,7%, що свідчить про стабільність персоналу.
4. Проведений SWOT-аналіз та оцінка якості обслуговування в ресторані дозволили визначити сильні та слабкі сторони. До переваг закладу відносяться висока якість кухні, вигідне розташування та музичний супровід. Водночас були визначені і слабкі сторони, що потребують уваги: недостатній рівень автоматизації процесів, нерівномірний рівень компетентності робітників.
5. Отримані результати під час оцінки якості обслуговування, а саме: автоматизація процесів обслуговування та управління кадрів на підприємстві становлять (-0,06 бала), а якість обслуговування – 3,97 бала за максимально можливих 4,65. Тому отримані результати підтверджують необхідність розробити практичні рекомендації для вдосконалення діяльності закладу, що детально викладені в третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «PANORAMA & PIANO BAR»

3.1. Розробка заходу щодо підвищення ефективності роботи персоналу

Після детального аналізу системи організації та управління персоналом в закладі Panorama & Piano Bar було виявлено головні проблеми, а саме відсутність системної програми дня навчання персоналу та недостатній рівень автоматизації процесів обслуговування. З метою виправлення даних недоліків та підвищення ефективності управління будуть розроблені рекомендації, до яких входять впровадження щомісячних тренінгів та інтеграція CRM-системи в Poster для оптимізації процесів управління та прозорого оцінювання продуктивності роботи робітників.

Розробка комплексу навчальних програм в ресторані Panorama & Piano Bar передбачає створення системи щомісячних внутрішніх тренінгів для офіціантів, спрямованих на підвищення якості обслуговування, ефективну комунікацію з гостями та вміння вирішувати конфліктні ситуації. Тренінги стають новим продуктом для закладу у вигляді системного інструменту підвищення якості сервісу, що відрізняє ресторан від конкурентів і створює додаткову цінність для гостей. Вони інтегруються у внутрішню культуру ресторану і стають постійною складовою розвитку команди, забезпечуючи стандартизоване обслуговування та відповідність очікуванням клієнтів преміального сегмента.

Щомісячний тренінг для офіціантів складається з *трьох основних блоків*: техніка обслуговування, комунікація з гостями та вирішення конфліктних ситуацій. У *блоці техніки обслуговування* увага приділяється стандартам сервірування столів, правильній подачі страв та напоїв, послідовності обслуговування та ефективному використанню часу під час

пікових годин. Практичні вправи включають демонстрацію і відпрацювання сервісних сценаріїв, наприклад, подачу декількох страв одночасно без порушення етикету та зручності для гостей. Для прикладу, офіціанти практикують подачу столового та десертного меню, відпрацьовуючи точність, швидкість та естетичність презентації страв, а також роботу з напоями – від правильного наливу вина до подачі коктейлів з авторською подачею.

Блок комунікації з гостями орієнтований на розвиток навичок активного слухання, ввічливого спілкування та індивідуального підходу до кожного клієнта. Під час тренінгу використовуються рольові ігри, де офіціанти відпрацьовують різні сценарії спілкування: зустріч постійного гостя, презентація нових страв або напоїв, робота з групами відвідувачів. Наприклад, один офіціант грає роль клієнта з особливими вимогами до меню, а інший – офіціанта, що пропонує варіанти страв з урахуванням алергій або смакових вподобань, відпрацьовуючи правильну мову, тон та поведінку, щоб гість відчував увагу та турботу.

Третій блок присвячений *вирішенню конфліктних ситуацій*, які можуть виникати під час обслуговування. Тут тренінги охоплюють моделювання проблемних сценаріїв: запізнення страв, невідповідність замовленого продукту, невдоволення гостей обслуговуванням чи очікуванням столика. Працівники навчаються швидко та коректно реагувати на скарги, пропонувати альтернативні рішення та мінімізувати негативні емоції клієнтів. Наприклад, відпрацьовується сценарій, коли гість отримав не ту страву – офіціант навчений вибачитися, запропонувати безкоштовну заміну або бонус, при цьому зберігаючи спокій і професійність, що підвищує ймовірність, що гість залишиться задоволеним та повернеться знову.

Кожен тренінг супроводжується підсумковим тестуванням або оцінкою практичних навичок, а також обговоренням реальних ситуацій, що сталися протягом місяця в ресторані, для аналізу та обміну досвідом між колегами. Для підвищення мотивації та залучення персоналу тренінги можуть включати

систему бонусів за успішне виконання практичних завдань або демонстрацію високого рівня обслуговування на тестових сценаріях.

Тренінги охоплюють техніку подачі страв, ефективну комунікацію з гостями та відпрацювання алгоритмів вирішення конфліктних ситуацій, що дозволяє стандартизувати сервіс, підвищити задоволеність клієнтів і сформувати лояльну аудиторію (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Зміст тренінгових заходів для персоналу ресторану Panorama & Piano Bar

№	Блок тренінгу	Зміст	Приклади практичних вправ	Метод оцінки
1	Техніка обслуговування	Стандарти сервірування столів, подача страв та напоїв, послідовність обслуговування, ефективне використання часу під час пікових годин	Демонстрація подачі кількох страв одночасно, подача столового та десертного меню, наливання вина та подача авторських коктейлів	Практичне відпрацювання сервісних сценаріїв, оцінка швидкості, точності та естетики подачі
2	Комунікація з гостями	Активне слухання, ввічливе спілкування, індивідуальний підхід до кожного клієнта	Рольові ігри: зустріч постійного гостя, презентація нових страв, обслуговування груп відвідувачів, робота з алергіями	Спостереження тренера, оцінка сценаріїв спілкування, обговорення результатів та зворотний зв'язок
3	Вирішення конфліктних ситуацій	Реакція на скарги, швидке та коректне вирішення проблем, мінімізація негативних емоцій гостей	Моделювання ситуацій: запізнення страв, помилкове замовлення, невдоволення сервісом; пропозиція альтернативних рішень	Рольові ігри, аналіз реакцій офіціантів, тестування знань алгоритмів вирішення конфліктів
4	Підсумковий блок	Оцінка практичних навичок та обговорення реальних випадків	Аналіз ситуацій, що сталися протягом місяця, обмін досвідом між колегами	Тестування, бали за практичні завдання, обговорення кейсів, бонуси за високий рівень обслуговування

Джерело: власна розробка автора.

Системний підхід до навчання, включаючи рольові ігри, практичні вправи та аналіз реальних ситуацій, сприяє розвитку навичок, підтримує високий рівень професіоналізму та забезпечує конкурентну перевагу ресторану на ринку.

Для оцінки ефективності впроваджених тренінгів буде розроблено Google-тестування, яке складається з 20 питань та 4 категорій, а саме: стандарти для офіціанта, технологія обслуговування, комунікація з гостями, гігієна і вирішення конфліктних ситуацій. Питання до кожного блоку наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Питання для оцінки знань персоналу ресторану Panorama & Piano Bar

Категорії	Питання
Стандарти для офіціанта	Вкажіть посадові обов'язки офіціанта. Наведіть перелік прав офіціанта. Опишіть дії офіціанта перед початком робочого дня. Обов'язкові вимоги до особистої гігієни? Які критерії до дрес-коду обслуговуючого персоналу?
Технологія обслуговування	У якій послідовності здійснюється сервірування столу? Послідовність подання меню гостям? Як завершити прийом замовлення у гостей? Правила щодо часової послідовності подачі страв та напоїв? Як презентувати страву під час подачі? Опишіть дії, якщо посуд розбився в залі?
Комунікація з гостями	Перелічте правила етикету під час зустрічі відвідувачів. Як ввічливо пояснити гостю, що не можна відвідувати ресторан у пляжному одязі? Як діяти, якщо гість не може визначитися зі стравою? Як та коли доречно пропонувати відвідувачам додаткові страви? Як лояльно попередити гостей про затримку видачі страв?
Вирішення конфліктних ситуацій	Що робити, коли страва не задовольнила гостя? Відвідувач скаржиться на занадто довгий час очікування свого замовлення. Як Ви реагуєте? Клієнт стверджує, що замовляв не ту страву, хоча Ви впевнені, що все вірно. Ваші дії? Якщо гість в сильному алкогольному сп'яні, як варто діяти?

Джерело: власна розробка автора

Питання були розроблені з урахуванням індивідуальних проблем в обслуговуванні гостей, що дозволяє визначати рівень теоретичної підготовки

та готовності персоналу до реального обслуговування. Тестування буде проводитися до та після тренінгу, що дозволить виміряти приріст знань кожного робітника. Регулярне навчання забезпечить однаковий високий рівень сервісу, що є критично важливим для ресторану преміального сегменту. Для відстежування практичної продуктивності роботи персоналу буде використано CRM-систему, яка дозволить не тільки визначити ефективність впровадженого навчального заходу, а й автоматизувати роботу персоналу.

3.2. Автоматизація управління персоналом через впровадження CRM-системи

В закладі Panorama & Piano Bar вже встановлена POS-система для операційних процесів. Це базове програмне забезпечення для ресторанів, яке збирає дані про облік продажів, прийом замовлень та розрахунків гостей. Проте для системного управління та для об'єктивної оцінки продуктивності роботи персоналу лише POS-системи недостатньо.

Багато сучасних ресторанів та кафе впроваджують CRM-системи, тому що це дієвий інструмент взаємодії з гостями для збільшення прибутку. Під час вибору програми було проаналізовано та враховано кілька критеріїв для закладу Panorama & Piano Bar. Програма підтримує ключові функції: ведення бази гостей, розсилки, бронювання столів, програму лояльності та найголовніше, інтеграцію з POS-системою. Також проаналізовано зручність, а саме наявність навчальних матеріалів і технічної підтримки.

Система обліку має бути мобільною та легко приєднуватися до інших сервісів для забезпечення ефективності та високого рівня бізнесу, тому пропонується розширити наявну систему Poster шляхом підключення вбудованого модуля Poster CRM, що сприятиме виходу ресторану на вищий рівень обслуговування.

Основна функція CRM-системи – це ведення бази гостей. Після впровадження системи буде налагоджуватися комунікація з постійними гостями, пропонуватимуться знижки до свят та днів народження, а також новим гостям приходитимуть повідомлення про нові акції в закладі. Детальна робота обох систем наведена на рис. 3.1.

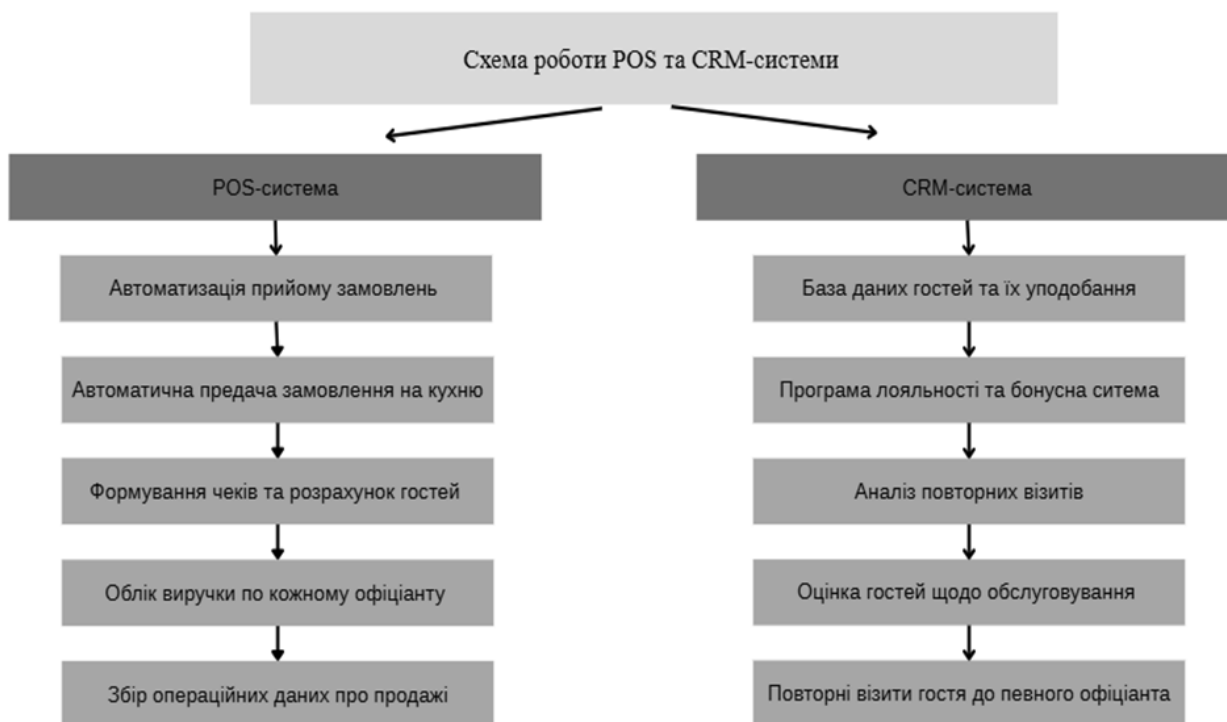


Рис. 3.1. Порівняльна характеристика роботи POS та CRM-системи в ресторані Panorama & Piano Bar

Джерело: власна розробка автора.

Розроблена схема показує принципи роботи розширених впроваджених іновачій в ресторані Panorama & Piano Bar. POS-система автоматизує операційні процеси, у свою чергу CRM-система доповнює ці функції аналітикою, такою, як ведення бази гостей та відстеження продуктивності роботи персоналу.

Ідентифікація гостей у CRM буде відбуватися шляхом номера телефону, що буде просто та швидко. CRM-система передає до інтерфейсу Poster інформацію про гостя в момент його реєстрації, наприклад, його вподобання, попередні замовлення, особливі побажання та участь у програмі

лояльності. Це дозволить офіціанту краще обслуговувати гостей, в результаті чого підвищиться рівень задоволеності клієнтів.

Після інтеграції системи співробітники не працюватимуть в двох різних програмах та отримують розширені можливості для якісного обслуговування. Насамперед це значно покращує і полегшує роботу офіціанта. Головною перевагою є персоналізація обслуговування без додаткових зусиль. Система самостійно підказує офіціанту наявні акції та персональні пропозиції, що спрощує продажі та звільняє персонал від необхідності тримати великий об'єм інформації в пам'яті. Деталізована робота впровадженої Poster CRM наведена на рис. 3.2.

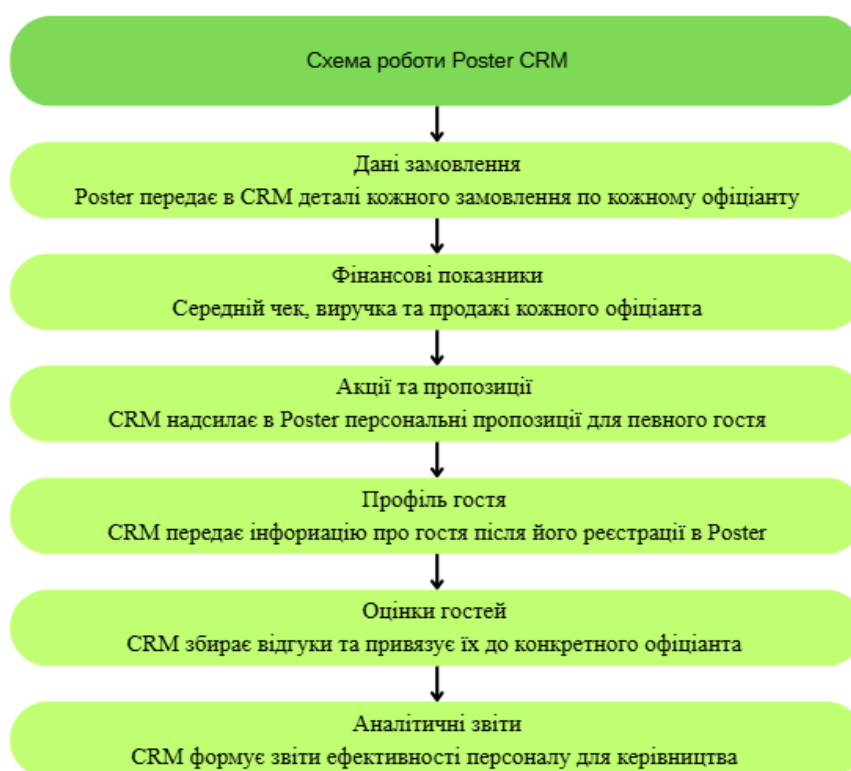


Рис. 3.2. Процеси роботи Poster CRM в закладі Panorama & Piano Bar

Джерело: власна розробка автора

Наведена схема відображає взаємозв'язок між POS-системою та CRM-системою. Важливою перевагою інтеграції програм є можливість детального оцінювання ефективності роботи кожного офіціанта на основі індивідуальних звітів, які автоматично формує система (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка роботи персоналу через CRM-систему

Показники	Характеристика
Фінансова звітність	Середній чек кожного офіціанта Кількість продажів (десерти, напої) Виручка за зміну та місяць
Якість обслуговування	Оцінка гостей, щодо обслуговування офіціанта Кількість повторних візитів гостей до того самого офіціанта Кількість скарг Кількість помилок у замовленнях
Дисципліна та операційні показники	Дотримання робочого графіку Кількість обслугованих столиків за зміну Час обслуговування одного столу
Ефективність після тренінгу	Порівняння середнього чеку до та після навчання Зменшення кількості скарг та помилок Динаміка оцінок гостей

Джерело: власна розробка автора.

Даною системою буде оцінюватися робота персоналу за чотирма категоріями: фінансова звітність, якість обслуговування, дисципліна та операційні показники та ефективність після тренінгу. До кожного блоку входять відповідні показники, наприклад, середній чек кожного співробітника, кількість скарг та інше.

Важливо зазначити, що головна перевага цієї системи є в тому, що всі дані керівник отримує в одному місці у вигляді зручних звітів без необхідності ручного збору інформації. Така аналітика дозволить ефективно виявити сильні та слабкі сторони тренінгів та прийняти зважене рішення щодо покращення курсів, додаткового навчання або перегляду навантаження на персонал, зокрема графіків роботи. Не менш важливо те, що система забезпечить керівництво закладу точними даними оцінки для прийняття рішення про розвиток навчання персоналу та їх мотивації.

В табл. 3.4 визначено орієнтовні витрати для запропонованих заходів, а саме на впровадження Poster CRM та тренінгів для обслуговуючого персоналу.

Таблиця 3.4

Витрати на впровадження заходів

Категорія витрат	Опис	Ціна, грн
Тренінги для офіціантів	Оплата праці коуча за 1 заняття	2 000
	Матеріали (бланки, інструкції)	300
	Google-тестування (розробка та налаштування)	Додаткова плата коучу 300
Разом		2 600
За 6 місяців (6 тренінгів)		15 600
Впровадження Poster CRM	Підписка на Poster CRM	1 200
	Налаштування	3 000
	Інструктаж від технічної підтримки	Включено у вартість 0
Разом		4 200
За 6 місяців (підписка)		7 200
Загальні витрати		22 800

Джерело: власна розробка автора.

Загальні витрати протягом шести місяців складатимуть 22 800 грн. Навчання для офіціантів є недорогим заходом, а впровадження Poster CRM передбачає одноразові витрати 4 200 грн. Наступна плата буде за щомісячний абонемент в розмірі 1 200 грн.

Введення Poster CRM-системи дасть змогу ресторану Panorama & Piano Bar досягти позитивних результатів. Насамперед підвищення середнього чеку на 10–15% в результаті персоналізованих рекомендацій системи. Завдяки автоматизації операційних процесів скоротиться час обслуговування клієнтів на 15–20% та зменшиться кількість помилок у замовленнях приблизно на 25–30%. Розроблені тренінги дадуть можливість покращити обслуговування гостей, скоротити кількість помилок і скарг на 25–40%. Також підвищиться мотивація персоналу в результаті бонусів та визначення кращого співробітника за успішне виконання практичних завдань та результатів тесту. Враховуючи очікування зростання середнього чеку та скорочення помилок в обслуговуванні, інвестиції окупляться протягом 3–4 місяців після впровадження. Отже, інтеграція наявної системи та розробка навчальних тренінгів є економічно аргументованими та доцільними

рішеннями для даного закладу. Впровадження щомісяця тренінгів є стратегічно важливим інструментом підвищення якості обслуговування та професійного розвитку персоналу, а Poster CRM одночасно підвищує рівень сервісу, полегшує роботу офіціанту та створює прозору систему оцінювання ефективності кадрів на підприємстві Panorama & Piano Bar.

Висновки до Розділу 3:

1. На основі виявлених проблем, таких як відсутність системної програми навчання та низький рівень автоматизації процесів обслуговування, були запропоновані два взаємозалежні заходи, а саме розробка щомісячних тренінгів для офіціантів та впровадження модуля Poster CRM.
2. У системі навчання персоналу передбачено рольові ігри, практичні завдання, що входять у чотири блоки: техніка обслуговування, комунікація з клієнтами, вирішення конфліктних ситуацій та підсумковий. Рівень ефективності проведених тренінгів оцінюється за допомогою Google-тесту з 20 питань у чотирьох категорія, що проводиться до початку та після тренінгу.
3. Для більш детального моніторингу продуктивності кожного працівника рекомендовано інтеграцію модуля Poster CRM у вже існуючу POS-систему Poster. Це дозволить вести базу клієнтів, полегшити роботу офіціантів, формувати персоналізовані рекомендації та автоматично генерувати індивідуальні звіти для відстежування ефективності впроваджених навчальних курсів.
4. Економічний аналіз підтвердив доцільність впроваджених заходів. Протягом 6 місяців загальні витрати становитимуть 22 800 грн. Інвестиції плануються окупитися впродовж 3–4 місяців. Очікується, що це призведе до підвищення рівня обслуговування, зниження кількості помилок, зменшення скарг клієнтів. Запропоновані заходи є цілком здійсненими та орієнтованими на підвищення кваліфікації персоналу та конкурентноспроможності закладу.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень можемо сформулювати наступні висновки.

У роботі охарактеризовано теоретичні засади організації та управління роботою персоналу в ресторанному господарстві. Описано систему управління персоналом, її складові та принципи, а також сучасні підходи до підвищення ефективності, зокрема, впровадження цифрових технологій, таких як HRM-системи та CRM-платформи. Доведено, що персонал безпосередньо впливає на якість обслуговування і конкурентоспроможність, що підтверджує важливість інвестицій у персонал як ключовий стратегічний ресурс підприємства. Також було зазначено, що ресторанна галузь стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, високою плинністю персоналу та зниженням відвідуваності закладів ресторанного господарства. На це впливає економічна та військова нестабільність в країні, що зумовлює необхідність запровадження інноваційних управлінських рішень.

Проведено повний аналіз організації роботи персоналу в даному підприємстві. З'ясовано, що заклад, розташований у місті Одесі, працює цілодобово та обслуговує різні групи відвідувачів. Переважну частину відвідувачів складають гості готелю NEMO – 48%. Рейтинг якості обслуговування методом зважених оцінок: встановлено загальний бал 3,97 з максимально можливих 5. Також було проаналізовано рух трудових ресурсів на підприємстві. За результатами коефіцієнт плинності становить 7,3%, а коефіцієнт сталості – 92,7%, що свідчить про стабільний кадровий склад, незважаючи на військовий стан в Україні. Визначено переваги та недоліки закладу. До конкретних переваг належать висока якість кулінарної продукції, жива музика та вигідне розташування ресторану з панорамним видом на море. Однак виявлено і суттєві недоліки: брак автоматизованих систем аналітики ефективності кадрів та для кращого персоналізованого

обслуговування гостей, відсутність єдиної загальної системної програми навчання, що проявляється нерівномірним рівнем компетентності офіціантів.

Запроваджено два взаємодоповнюючих заходи, щодо підвищення ефективності роботи персоналу в ресторані Panorama & Piano Bar. Насамперед було запропоновано єдину систему щомісячних тренінгів для офіціантів, що охоплює три блоки: техніку обслуговування, комунікацію з гостями та вирішення конфліктних ситуацій. Також для об'єктивного оцінювання теоретичних знань співробітників розроблено Google-тест, що проводиться до та після навчальних курсів. Вони складаються з 20 питань у 4 категоріях, які розроблені за власними потребами закладу. Висунуто пропозицію щодо розширення вже існуючої системи на підприємстві POS-системи Poster шляхом інтеграції модуля Poster CRM, що дозволяє автоматизувати управління взаємодії з гостями та забезпечує прозоре оцінювання продуктивності роботи кожного офіціанта на основі реальних звітів, яких розробляє та збирає впроваджена система. Розраховані загальні витрати на впровадження обох заходів складатимуть 22 800 грн протягом шести місяців, а окупність інвестицій відбудеться через 3–4 місяці після реалізації. Насамперед очікувані результати від втілення пропозиції включають формування єдиного стандарту сервісу в закладі преміального сигменту, скорочення скарг на 25–40%, підвищення середньої оцінки обслуговування з 4,2 до 4,7 з 5 можливих, скорочення часу на обслуговування гостей 15–20%, а також позитивні фінансові показники, такі як зростання середнього чеку на 10–15%.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та доцільними до впровадження, оскільки цілком вирішують виявлені проблеми, підвищують кваліфікацію та компетентність персоналу через системне навчання та забезпечують автоматизовану систему відстежування та оцінювання роботи для кожного працівника. Їх впровадження сприятиме підвищенню престижності та конкурентоспроможності підприємства Panorama & Piano Bar на ринку ресторанних послуг міста Одеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Як змінився ресторанний ринок України? Підсумки 2025 року від Poster. *Плакат POS.* 2026. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2025-roku-vid-poster> (дата звернення: 18.03.2026)
2. ДПС, БЕБ, Держпраці та представники ресторанного бізнесу обговорили шляхи детінізації галузі. *Державна податкова служба України.* 2026. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/983261.html> (дата звернення: 18.03.2026)
3. Траченко Л. А. Бізнес-планування як інструмент стратегічного розвитку туристичної галузі. *Економіка та суспільство.* 2025. № 82. 982–988 с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-125> (дані звернення: 18.03.2026)
4. Щебликіна І. О., Олексенко Р. І. Управління персоналом: навч. посіб. Сімферополь: ДІАЙП, 2012. 272 с. URL: <https://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2723/1/управление%20персоналом%20в%20издатель.pdf> (дата звернення: 18.03.2026)
5. Гладир Т. С. Ресурси підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка.* 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3044> (дата звернення: 21.03.2026)
6. Пальчук О. І. Розвиток людських ресурсів як умова сталого розвитку суспільства. *Економіка і суспільство.* 2018. № 14. 112–119 с. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/14.pdf (дата звернення: 21.03.2026)
7. Частка туризму в світовому ВВП впала вдвічі через коронавірус. *Фінансовий клуб.* 2021. URL: <https://finclub.net/news/chastka-turyzmu-u-svitovomu-vvp-vpala-vdvichi-cherez-koronavirus.html> (дата звернення: 21.03.2026)

8. Балджи М. Д., Дергачов В. О., Іванов А. М. та ін. Факторальні складові розвитку туристичного і готельно-ресторанного бізнесу: колективна монографія / за ред. М. Д. Балджи. Київ : ФОП Гуляєва В. М. 2022. 270 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/27163> (дата звернення: 30.03.2026)

9. Криниченко А. В Україні меншає пропозицій роботи: які вакансії скорочують найсуттєвіше. *Економічна правда*. 2025. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/v-ukrajini-menshaye-propozicij-roboti-yaki-vakansiji-skorochuyut-naysuttyevishe-814780> (дата звернення: 30.03.2026)

10. Безпалько І., Близнюк В., Яценко Л. Модернізація економіки та фінансової системи: проблеми, можливості, перспективи: колективна монографія / за редакцією Павліка А., Шапошникова К. 2025. 436 с. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-540-2-16> (дата звернення: 01.04.2026)

11. Тарасовський Ю. Як змінилася кількість закладів громадського харчування під час війни: дослідження Poster. *Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/kilkist-kavyaren-pid-chas-viyni-zrosla-na-35-poster-09052024-21057> (дата звернення: 01.04.2026)

12. Іванов А. М., Бориславський І. О. Трансформація моделей управління готельно-ресторанними підприємствами України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16 URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/792> (дата звернення: 01.04.2026)

13. Паска М.З., Чемеринська М.І. Управління персоналом у закладах ресторанного господарства. Тернопіль: 2022. 80–81 с. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39995/2/SRBD_2022_Paska_M-Personnel_management_in_restaurants_80-81.pdf (дата звернення: 01.04.2026)

14. Фальченко О.О., Юр'єва І.А., Мардус Н.Ю. Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 25. 493-498 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1cc12e75-a00f-4840-9bcf-a8341bacd0f0/content> (дата звернення: 03.04.2026)

15. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом: Теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). 163-167 с. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30> (дата звернення: 03.04.2026)
16. Лопатюк Р. І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. 277–282 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_12_40 (дата звернення: 03.04.2026)
17. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: <https://share.google/Iu7MShOtj5I0C17VN> (дата звернення: 05.04.2026)
18. Бондар Н. П., Шаран Л. О., Губеня В. О., Стахурська Л. В. Система управління якістю для готельних підприємств з урахуванням вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 12 (68). 9-16 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/866dffc0-a558-4c84-923a-a07b97f67b0f/content> (дата звернення: 05.04.2026)
19. Мостова Л. М., Новікова О. В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2010. 388 с. URL: <https://studfile.net/preview/14442148/> (дата звернення: 05.04.2026)
20. Організація та моделювання процесів розвитку готельно-ресторанного бізнесу: колективна монографія / Савельєва І.В., Семенов В.Ф., Іванов А.М. та ін. Одеса: ОНМУ, 2019. 283 с. DOI: [10.31375/978-966-7716-86-8](https://doi.org/10.31375/978-966-7716-86-8) (дата звернення: 07.04.2026)
21. Іванов А. М. Сучасний стан та стратегії управління підприємствами харчування туристично-рекреаційного комплексу України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15276469> (дата звернення: 07.04.2026)
22. Іванов А. М., Бориславський І. О. Інноваційні організаційно-економічні механізми управління готельно-ресторанними підприємствами в умовах цифрової трансформації. *Наукові записки Львівського університету*

бізнесу та права. 2025. № 46. 170–181 с. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1782> (дата звернення: 07.04.2026)

23. Зайченко, В. В., Рутинський, М. Й., Гайдук, Л. Сучасні підходи до управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі: акценти на лідерстві та корпоративній культурі. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. 50–58 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/ae1c4234-6f22-49e0-9e79-784ff7d4f41b> (дата звернення: 12.04.2026)

24. Язіна В. А. Сучасні HR-тренди у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-166> (дата звернення: 12.04.2026)

25. Костюк А. AI-асистенти у рекрутингу як інструмент підвищення економічної ефективності підбору персоналу. *Академічні візії*. 2024. № 32. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2129> (дата звернення: 12.04.2026)

26. Мазур В. С. Інноваційні технології управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. Стратегія економічного розвитку України. 2023. № 52. 46–58 с. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.046.058> (дата звернення: 15.04.2026)

27. Ратинський В. В., Шерстюк Р. П., Паляниця В. А. Іновації в барній справі: від CRM до обладнання готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-192> (дата звернення: 15.04.2026)

28. Ресторан «Panorama & Piano Bar». NEMO Hotel Resort & SPA. URL: <https://odessa.nemohotels.com/en/restaurants/panorama-2> (дата звернення: 20.04.2026)

29. Меню ресторану «Panorama & Piano Bar». URL: <https://odessa.nemohotels.com/wp-content/uploads/menu/20210623-panorama-menu.pdf> (дата звернення: 20.04.2026)

30. Panorama & Piano Bar: інформаційний портал підприємств України «Одеса». URL: <https://misto.biz.ua/odesa/company/panorama-piano-bar> (дата звернення: 20.04.2026)

31. ТОВ «Дельфінарій “Немо”». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37874135 (дата звернення: 23.04.2026)

32. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилятів, біоетанолу, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, тютюнової сировини, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального. Документ 3817-IX, чинний, поточна редакція. Редакція від 01.01.2026, підстава - 3928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3817-20> (дата звернення: 23.04.2026)

33. P1 Bar & Restaurant: ресторан готелю M1 Club Hotel. URL: <https://m1clubhotel.com/> (дата звернення: 23.04.2026)

34. Terrace Sea View: офіційний сайт ресторану. URL: <https://terraceseaview.com/> (дата звернення: 23.04.2026)

35. ДСТУ 3279-95. Стандартизація послуг. Основні положення : державний стандарт України. Затверджено наказом Держстандарту України від 27.12.1995 № 442. URL: https://dnaop.com/html/61371/doc%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_3279-95 (дата звернення: 26.04.2026)

36. ДСТУ 4281 :2004 . Заклади ресторанного господарства. Класифікація : національний стандарт України. Прийнято наказом Держспоживстандарту України від 31.03.2004 № 59. Чинний від 2004-07-01. URL: https://dnaop.com/html/34057/doc%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004 (дата звернення: 26.04.2026)

37. Бедрадіна Г., Мостова К. Оцінювання якості функцій управління на підприємствах ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-43> (дата звернення: 28.04.2026)

38. Управління персоналом: сутність, функції, методи та задачі. Реферат. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13943/> (дата звернення 02.05.2026)

39. Рамізов Д. В. Інформаційні системи і технології як засоби інтенсифікації управлінської діяльності підприємств туристичної сфери. Національний університет харчових технологій. Київ, 2022. 73 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b77ff572-d1e7-4d48-bad9-53f5081cbb03/content> (дата звернення 02.05.2026)

40. Про затвердження Інструкції про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті: Постанова Правління Національного банку України. 2004. № 22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0377-04/ed20130208#Text> (дата звернення: 02.05.2026)