Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту і адміністрування
(повна назва кафедри)

Сем'єнко Христина Данилівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 331.108

(індекс)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження управління персоналом кафе-піцерія «Базиліко»

(назва роботи)

073 - менеджмент
(назва освітньої програми)

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____Сем'єнко Х. Д.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник _____Вербовська Л.С., к.е.н., доц.
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Проф.
_____***Кінаш І.П.***
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ
2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та управління у нафтогазовому комплексі
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Напрям підготовки: _____
Спеціальність: _073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ/ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Студентці **Сем'єнко Христині Данилівні**
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: Дослідження управління персоналом кафе-піцерія «Базиліко»
керівник роботи _к.е.н., доц., Вербовська Л.С._____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету № 45/8 від 29. 04. 2025 р.

2. Строк подання студентом роботи 18 червня 2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи): баланс підприємства, установчі документи, посадові інструкції, звіти про фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
ВСТУП. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ. РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ-ПІЦЕРІЯ «БАЗИЛІКО». РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКА ВПРОВАДЖЕННЯ OKR ДЛЯ КАФЕ-ПІЦЕРІЇ «БАЗИЛІКО». Висновки. Перелік використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

7. Дата видачі завдання 03.03. 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи (роботи)	Примітка
1	Вступ	20.03.25	вик.
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ.	15.04.25	вик
3	РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ-ПІЦЕРІЯ «БАЗИЛІКО».	15.05.25	вик
4	РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКА ВПРОВАДЖЕННЯ OKR ДЛЯ КАФЕ-ПІЦЕРІЇ «БАЗИЛІКО».	12.06.25	вик
5	Висновки	14.06.25	вик
6	Перелік використаних джерел	16.06.25	вик

Студент-дипломник _____ Сем’єнко Х. Д.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Вербовська Л.С
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

У сучасних умовах ринкової економіки та динамічного ринку праці питання управління персоналом набувають першочергового значення. Особлива увага приділяється формуванню штату працівників, що включає пошук і підбір кадрів, оцінку їхньої компетентності, підвищення кваліфікації та підготовку до виконання складніших завдань. Сьогодні багато підприємств стикаються з проблемою нестачі кваліфікованих фахівців, що проявляється як у кількісному, так і в якісному аспектах.

Метою бакалаврської роботи є аналіз і вдосконалення системи управління персоналом у кафе-піцерії «Базиліко».

Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. Теоретично обґрунтувати поняття персоналу та його значення для ефективного функціонування підприємства.
2. Визначити ключові методи формування персоналу.
3. Охарактеризувати систему цілей і ключових результатів (OKR).
4. Проаналізувати діяльність кафе-піцерії «Базиліко», включаючи її внутрішнє та зовнішнє середовище.
5. Дослідити динаміку чисельності персоналу та методи його відбору.
6. Запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Об’єкт дослідження: кафе-піцерія «Базиліко».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у кафе-піцерії «Базиліко».

Ключові слова: персонал, управління, OKR, кафе-піцерія

SUMMARY

In the conditions of a modern market economy and a dynamic labor market, human resource management issues are of paramount importance. Particular attention is paid to forming a workforce, which includes recruitment, selection, assessment of competencies, professional development, and preparation for more complex tasks. Today, many enterprises face the challenge of a shortage of qualified specialists, evident in both quantitative and qualitative aspects.

The aim of the bachelor's thesis is to analyze and improve the human resource management system at the cafe-pizzeria "Basilico."

To achieve this goal, the following objectives have been identified:

1. To theoretically substantiate the concept of personnel and its importance for the effective functioning of an enterprise.
2. To identify key methods of workforce formation.
3. To characterize the Objectives and Key Results (OKR) system.
4. To analyze the operations of the cafe-pizzeria "Basilico," including its internal and external environment.
5. To investigate the dynamics of personnel numbers and methods of staff selection.
6. To propose recommendations for improving the human resource management system.

Research object: Cafe-pizzeria "Basilico."
Research subject: Theoretical and practical aspects of human resource management at the cafe-pizzeria "Basilico."

Keywords: personnel, management, OKR, cafe-pizzeria

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ 9

1.1 Характеристика системи управління персоналом 9

1.2 Сучасні підходи до формування персоналу на підприємстві 12

1.3 Застосування OKR як ефективного інструмента управління персоналом 17

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ-ПІЦЕРІЯ «БАЗИЛІКО» 24

2.1 Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища кафе-піцерія «Базиліко» 24

2.2 Аналіз зовнішнього середовища кафе-піцерії «Базиліко» 34

2.3 Аналіз добору персоналу в кафе-піцерії «Базиліко» 39

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКА ВПРОВАДЖЕННЯ OKR ДЛЯ КАФЕ-ПІЦЕРІЇ «БАЗИЛІКО» 44

3.1 Визначення стратегічних альтернатив розвитку кафе-піцерії «Базиліко» 44

3.2 Удосконалення процесів планування для підвищення ефективності управління кафе-піцерії «Базиліко» 48

3.3 Оцінка ефективності від запропонованих заходів 55

ВИСНОВКИ 58

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 60

ДОДАТКИ 64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ринкової економіки та динамічного ринку праці питання управління персоналом набувають першочергового значення. Особлива увага приділяється формуванню штату працівників, що включає пошук і підбір кадрів, оцінку їхньої компетентності, підвищення кваліфікації та підготовку до виконання складніших завдань. Сьогодні багато підприємств стикаються з проблемою нестачі кваліфікованих фахівців, що проявляється як у кількісному, так і в якісному аспектах.

Персонал є ключовим стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність підприємства та його потенціал для розвитку. Ефективна діяльність організації залежить від високого професіоналізму працівників і їхньої орієнтації на досягнення стратегічних цілей. Забезпечення оптимальної чисельності, кваліфікації та продуктивності персоналу є основним завданням підприємства. Недоліки в організації цього процесу призводять до зростання витрат і втрати ресурсів.

Головне завдання підприємства полягає в забезпеченні реалізації планів щодо елементів людського фактора: чисельності працівників, їхньої кваліфікації, продуктивності праці тощо. Недосконаліть організації цього процесу призводить до збільшення затрат і, зрештою, до втрати матеріальних ресурсів.

Враховуючи провідну роль персоналу у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, необхідний глибокий аналіз складу, структури та методів управління кадрами.

Метою бакалаврської роботи є аналіз і вдосконалення системи управління персоналом у кафе-піцерії «Базиліко».

Для досягнення мети визначено такі завдання:

7. Теоретично обґрунтувати поняття персоналу та його значення для ефективного функціонування підприємства.

8. Визначити ключові методи формування персоналу.

9. Охарактеризувати систему цілей і ключових результатів (OKR).

10. Проаналізувати діяльність кафе-піцерії «Базиліко», включаючи її внутрішнє та зовнішнє середовище.

11. Дослідити динаміку чисельності персоналу та методи його відбору.

12. Запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Об’єкт дослідження: кафе-піцерія «Базиліко».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у кафе-піцерії «Базиліко».

Інформаційну базу дослідження становлять дані, отримані під час проходження практики в кафе-піцерії «Базиліко», а також науково-методична література. Методологічною основою є аналіз діяльності кафе-піцерії «Базиліко», який використано для написання бакалаврської роботи.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

1.1 Характеристика системи управління персоналом

У ринковій економіці конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від якості його кадрового потенціалу та відповідності сучасним вимогам. Зміни в ринковому середовищі зумовлюють потребу аналізу факторів, що сприяють ефективному управлінню персоналом, яке має забезпечити конкурентні переваги та успішну діяльність підприємства.

Сучасна концепція управління персоналом базується на соціокультурних принципах, що характеризують початок XXI століття. Вона враховує потребу в самореалізації особистості, нові можливості для гармонійних відносин між працівниками та діловими партнерами, зміни в ціннісних пріоритетах і ментальних установках. У концепцію управління персоналом необхідно включати категорії, що відповідають сучасним якісним стандартам, таким як якість, цілість, системність, синергія, гармонія. Ці категорії мають стати основними принципами управління персоналом. Концепція повинна розкривати сутність управління, визначати перспективи його розвитку та втілюватися через стратегію як конкретний план дій у визначеному часовому проміжку.

Практичні аспекти управління персоналом є багатьма гранями та випливають із діяльності організації. Управління персоналом є складним і відповідним процесом, який потребує спеціальної підготовки менеджерів, після чого змінюється ціль, характер ділових відносин, а також формується нова парадигма управління, орієнтована на морально-етичні цінності. Це дозволяє готувати лише фахівців з управління, а й компетентних особистостей із високою духовністю, активним інтелектом, національною ідентичністю, широким світоглядом та інноваційним підходом [14].

Управління персоналом – це управлінська функція, де людина є

ключовим об'єктом. Воно обґрунтовується на принципах адміністративного управління, розвитку особистості та теорії людських відносин. Кадрова політика підприємства, яка залежить від взаємодії між суб'єктами, створення управління персоналом. Основне завдання – організація відносин «влада – підпорядкування» та чітке визначення ролі кожного суб’єкта. В умовах трансформації економіки України підприємства висувають нові вимоги до працівників, які повинні мати високу культуру, стратегічне мислення та постійно вдосконалювати професійні навички. Система підготовки персоналу має бути гнучкою, викликати інтереси як підприємства, так і працівників, а також реагувати на ринкові зміни. Людський фактор стає ключовим у виробництві, а інвестиції в підготовку та розвиток персоналу – пріоритетними для забезпечення конкурентоспроможності.

Зміст управління персоналом включає:

- визначення кадрових потреб відповідно до стратегії підприємства;
- формування системи підбору кадрів;
- загальну та професійну підготовку працівників;
- взаємодію з внутрішніми і зовнішніми ринками праці;
- мотивацію працівників до ефективної роботи;
- організація роботи кадрової служби для забезпечення робочою силою підприємства та соціального захисту працівників [2].

Мета управління персоналом: підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення ефективної діяльності, максимізація прибутку та досягнення соціальної ефективності.

Система управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних елементів, що забезпечує ефективність управління за умови їх оптимального використання. Ефективність залежить від структури системи, механізмів її роботи та правильно обраних методів управління.

Методи управління персоналом включають способи впливу на колектив для координації їх діяльності, спрямованої на ефективну роботу всіх

підрозділів. Вони поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [3].

Адміністративні методи включають: формування управлінських структур, розробку нормативів, підготовку наказів, підбір кадрів, створення посадових інструкцій, а також визначення адміністративних заохочень і санкцій.

Економічні методи охоплюють: техніко-економічний аналіз, планування, економічне стимулювання, мотивацію праці, оплату праці, встановлення економічних норм і матеріальних заохочень чи санкцій.

Соціально-психологічні методи передбачають: соціально-психологічний аналіз, створення творчої атмосфери, залучення працівників до управління, формування сприятливого психологічного клімату, моральну мотивацію, розвиток ініціативи та відповідальності, а також встановлення моральних заохочень і санкцій.

Стимулювання працівників, створення комфортних умов праці, ділової атмосфери, взаємодопомоги та підтримка сприяють згуртуванню колективу для вирішення ключового завдання – ефективного функціонування організації в ринкових умовах. Лише поєднання всіх методів управління персоналом забезпечує підвищення якості роботи працівників та ефективності підприємства, що зміцнює його ринкові позиції та конкурентоспроможність.

Організаційна культура займає важливу роль в управлінні персоналом, формуючи систему цінностей як суб’єктів, так і об’єктів управління. За умови узгодження їхніх дій організаційна культура стає потужним ресурсом для підвищення ефективності організації. Вона виконує мотиваційну, виховну, селективну та інтегруючу функції, відображаючи етичні аспекти відносин. Організаційна культура впливає на статус працівника, формуючи формальні та неформальні відносини, що забезпечує рівень його участі в управлінні та повноваженні. Таким чином, вона впливає на економічні та соціальні аспекти розвитку персоналу.

Управління персоналом залишається складним і відповідальним

завданням, що вимагає професійної підготовки менеджерів. Соціалізація працівників завдяки їх активності, що впливає на появу нових підходів до управління. Соціальна активність розширює професійну компетентність, що є місцем у контексті сучасних викликів і змін цінностей.

1.2 Сучасні підходи до формування персоналу на підприємстві

Процес формування персоналу підприємства охоплює такі етапи: планування, набір, відбір і професійна адаптація.

Планування є ключовою функцією управління та кількістю елементів формування персоналу. Кадрове планування забезпечення визначення оптимального складу працівників на поточний момент і в перспективі, що є частиною кадрової політики, реалізованої через стратегію, тактику, цілі та завдання організації.

Основою планування є аналіз якісних і якісних характеристик персоналу, який включає оцінку чисельності, структури та професійних якостей працівників, порівняння цих даних із плановими та нормативними показниками, виявлення відхилень і їх причин, а також аналіз посадових інструкцій і робочих обов’язків. Процес планування також використовує джерело методу розрахунку, складання плану та визначення його забезпечення, вивчення ринку праці та прогнозування вибору ринку майбутньої потреби в кадрах.

Наступний етап – набір персоналу. За А. Файолем, набір стане в забезпеченні організації необхідними працівниками [17]. Ф. І. Хміль зазначає, що це процес пошуку певних кандидатів і створення бази даних для заповнення вакансій [18]. М. Х. Мескон вважає набір створенням резерву кандидатів на всі посади, з якої організація обирає найбільше підходящих [19]. Джерела набору розподіляються на внутрішні (ротація, переміщення, суміщення посад, розвиток власних працівників, рекомендації від працівників, колишні

співробітники чи співробітники) та зовнішні (Державний центр зайнятості, кадрові агентства, випускники навчальних закладів, ЗМІ, Інтернет, ярмарки вакансій, самостійний пошук кандидатів).

Пошук персоналу можна здійснювати власними силами підприємства або через спеціалізовані компанії. Вибір оптимального способу залежить від двох факторів:

– обсягу фінансових ресурсів, виділених на набір;

– потрібного фахівця.

Далі йде етап відбору, який оцінює кандидатів за професійно-кваліфікаційними критеріями, встановленими підприємством. Найпоширеніші методи відбору – аналіз, тестування, співбесіда та конкурс.

Після успішного проходження відбору кандидат зараховується на роботу (з випробувальним терміном або без нього), надає додаткові документи й стає частиною організації. На цьому етапі розпочинається трудова та соціальна адаптація, мета якої – допомогти новому працівнику швидко опанувати професійні навички та встановити дружні відносини в колективі [2].

Формування персоналу включає комплекс операцій, пов’язаних із пошуком і залученням кандидатів на вакансії через найм, лізинг персоналу, аутсорсинг бізнес-функцій або розвиток наявних працівників (табл. 1.1).

Основна відмінність між цими способами виникає в переліку функцій, які виконуються безпосереднім роботодавцем.

Таблиця 1.1 - Характеристика основних способів формування персоналу підприємства

Способи формування персоналу	Виконавець	Зміст
1	2	3
Наймання в штат	Роботодавець або спеціалізоване кадрове (рекрутингове) агентство	Завдання з пошуку, оцінки та відбору може виконуватись як самим роботодавцем, так і бути передане спеціалізованому кадровому агентству. При цьому роботодавець оформляє підібраних фахівців до себе в штат, виконує всю пов’язану з таким оформленням адміністративну роботу, контролює якість виконуваної

		ними роботи.
Оформлення працівника в лізинг	Лізингова компанія, спеціалізовані агентства	Пошук і підбір фахівця здійснює лізингова компанія. Вона ж наймає його, оформляючи в свій штат і надає роботодавцю для виконання його завдань. У цьому випадку роботодавець зберігає за собою функцію управління та контролю над якістю виконуваної роботи, але лізингова компанія бере на себе всю адміністративну роботу щодо переданого в лізинг фахівця. З плином часу у роботодавця є можливість перевести вподобаного співробітника у свій штат, виплативши лізинговій компанії узгоджену винагороду.
Аутстаффінг або виведення персоналу за штат організації	Спеціалізовані кадрові агентства	При аутстаффінгу відбувається оформлення в штат спеціалізованого агентства працівників компанії. Таким чином, кадрове агентство виконує функції роботодавця: укладає трудові контракти з персоналом, веде кадрову документацію, здійснює відрахування єдиного соціального внеску, оформляє лікарняні тощо, але фактично люди продовжують працювати на своїх попередніх робочих місцях.
Темпінг персоналу	Спеціалізовані кадрові агентства	Темпінг – короткочасне (від 1–го дня) використання оренди персоналу для вузькоспеціалізованих робіт.
Аутсорсинг	Аутсорсингова компанія	Аутсорсинг – процес передачі бізнес-функцій зовнішньому виконавцеві. Класичною формулою може виступати наступне визначення: «залишаю собі функції, які я можу робити краще за інших; передаю функції, які зовнішній виконавець робить краще за інших». Аутсорсингова компанія не тільки надає свого працівника для виконання необхідної функції, але й бере на себе всю відповідальність за пошук, підбір, оцінку і професійний розвиток фахівця, а також за контроль над якістю виконуваної ним роботи.
Заповнення вакантної посади (робочого місця) власними резервами	Роботодавець	Роботодавець самостійно підбирає персонал для заповнення вакантних посад (робочих місць) із внутрішніх резервів людських ресурсів шляхом кадрової ротації, суміщення, переміщення, розвитку і несе пов’язані з цим витрати.

Джерело: [2, 4, 9, 22, 26]

Залежно від обраного підприємства спосіб формування персоналу для заповнення вакансій забезпечує відповідні трудові або цивільно-правові відносини між роботодавцями, працівниками та кадровими агентствами (лізинговими чи аутсорсинговими компаніями тощо), а також значні витрати,

пов’язані з цим процесом. Для оцінки ефективності таких витрат і забезпечення контролю доцільно [22]:

– змінити можливу структуру витрат на формування персоналу;

– забезпечити належне документальне оформлення відповідно до обраного методу формування персоналу;

– відобразити інформацію про витрати на формування персоналу в обліку та звітності.

Формування персоналу обґрунтовується на низці етапів: на основі розробленого плану потреби в кадрах, постійного аналізу ринку праці та заявки від лінійного керівника до кадрової служби уточнюються вимоги до кандидатів на вакансію та видаються джерела пошуку або залучення кількості працівників. Пошук може включати розгляд як внутрішніх, так і зовнішніх кандидатів. Кожен етап має власну мету, завдання, алгоритм дій, методи, інструменти та відповідного виконавця. Як зазначалося, пошук кандидатів може здійснюватися агентством самостійно або доручатися спеціалізованим установам, що діють на праці, наприклад комерційним кадрам чи державній службі служби зайнятості.

Оцінка та вимірювання витрат на залучення персоналу можуть бути пов’язані з підходами, зокрема інвестиційними або витратними, залежно від способу відображення витрат на людські ресурси.

Згідно з підходом, заснованим на теорії людського капіталу, витрати розглядаються як те, що необхідно жертвувати для отримання певного ресурсу чи вигоди. Цей підхід розрізняє первинні (первісні) та відновні витрати. Перші включають витрати на «придбання» персоналу та витрати на його підготовку [21].

Таблиця 1.2 - Структура витрат, пов’язаних з формуванням персоналу підприємства

Способи формування персоналу	Витрати, пов’язані з формування персоналу
1	2
Оформлення	Витрати на лізинг персоналу (здійснюються щомісячно або в інші строки,

працівника в лізинг, аутстаффінг, темпінг	обумовлені договором протягом його дії): компенсація заробітної плати працівника, податкових виплат; винагорода компанії-лізингодавцю (відсоток від заробітної плати працівника або фіксована сума), яка встановлюється за домовленістю сторін та залежить від вимог, що висуваються до працівників, їх кількості. Послуги щодо пошуку та добору персоналу, якщо є така необхідність, роботодавець оплачує окремо, або їх вартість може бути внесена у вартість лізингу.
Наймання в штат	Витрати, пов'язані з плануванням персоналу: – вартість часу на прогнозування і планування чисельності та якісного складу працівників; – витрати на професійну орієнтацію в навчальних закладах майбутніх фахівців і кваліфікованих робітників; – вартість часу, затраченого на розробку методів профвідбору і цільового набору персоналу за категоріями і професіями. Витрати, пов'язані з набором та відбором персоналу: – розміщення оголошень у засобах масової інформації; – послуги кадрових агентств, служб зайнятості; – вартість затраченого часу на пошук кандидатів через Інтернет; – вартість часу на перегляд резюме, перевірку рекомендацій; – вартість часу на проведення співбесіди, тестування; – розробка документації, тестових програм для претендентів (створення посадових інструкцій, тобто кваліфікаційних вимог для підбору кандидатів і методи оцінки їх проф. компетенції); – вартість часу на обробку результатів набору та прийняття управлінських рішень; – інші витрати. Витрати на персонал у період адаптації: – витрати на оплату праці найнятого працівника в період випробувального терміну (2-3 місяці); – витрати на освоєння професії на робочому місці.
Аутсорсинг	Витрати на аутсорсинг (здійснюються щомісячно або в інші строки, обумовлені договором протягом його дії) – гонорар аутсорсинговій компанії за надання послуг.
Заповнення вакантної посади (робочого місця) власними резервами	Витрати, пов'язані з переміщенням персоналу, суміщенням посад, кадровою ротацією, навчанням: - оплата професійного навчання; - витрати на підвищення кваліфікації; - оплата навчання другій (суміжній) професії; - витрати на коучінг; - витрати на перепідготовку; - витрати, пов'язані з підвищенням тарифного розряду; - послуги викладачів; - стипендія осіб, що навчаються; - витрати, пов'язані з організацією навчання та інші

Джерело: [2, 4, 9, 22, 26]

Застосовуючи цей підхід на практику для оцінки витрат на залучення нового працівника, починаються початкові витрати.

Цей підхід передбачає розподіл витрат на формування персоналу на прямі та непрямих. Прямі витрати включають витрати на звільнення, підбір працівників, їх адаптацію в колективі та підвищення кваліфікації. Непрямі витрати охоплюють збитки, пов'язані з плинністю кадрів, скороченням чи розширенням штату залежно від змін у виробничих умовах, а також втрачено через простій вакантних посад під час пошуку працівників, втрату ділових зв’язків тощо.

Таким чином, поряд із витратами на формування персоналу необхідно виконати витрати, використані пов’язані з цим процесом, залежно від обраного способу формування персоналу, а також з урахуванням принципу нарахування та відповідності доходів і витрат (табл. 1.2).

Отже, формування, підготовка та ефективне використання персоналу є ключовими складними процесами постійного вдосконалення економічних відносин на підприємствах.

1.3 Застосування OKR як ефективного інструмента управління персоналом

У своїй книзі «Сім звичок високоефективних людей» Стівен Кові зазначає: «Починайте, уявляючи кінцеву мету». Ця порада ідеально підходить для визначення цілей, яких ви прагнете досягти.

У світовій практиці широко застосовуються методи управління за цілями, які сприяють підвищенню ефективності управління підприємством. До таких методів належать [12]:

- управління за цілями (Management by Objectives, MBO);
- збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC);
- ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI);
- управління результативністю (Performance Management, PM);
- цілі та ключові результати (OKR).

Ці методи спрямовані на встановлення цілей і завдань для реалізації бізнес-плану компанії, контроль їх виконання та оцінку ефективності роботи працівників і підрозділів.

У 1950-х роках, коли компанії стали великими та складними, традиційні методи управління втратили ефективність. Менеджери, перевантажені поточними завданнями, часто не використовувалися стратегічними цілями. Рішення запропонував Пітер Друкер у 1954 році в книзі «Практика менеджменту», ввівши концепцію «Управління за цілями» (MBO).

Метод OKR – це амбітний підхід до планування та встановлення цілей. Спочатку він використовувався для квартального планування, але сьогодні багато компаній використовують його і для річного. Суть OKR відбувається в тому, що кожна мета проводить вимірювальні результати (метрики), які показують її ступінь досягнення. Це забезпечує чітке відстеження прогресу та збереження фокусу в щоденній роботі. OKR використовують провідні компанії, такі як Intel, Google, LinkedIn, Twitter, Oracle, Netflix, BMW, Disney, Salesforce, Samsung та інші [8-12].

Управління за цілями передбачає, що менеджмент формує цілі організації, доносить їх до працівників, забезпечує необхідними ресурсами, розподіляє ролі та відповідальність за їх досягнення.

Інше визначення OKR: це метод сучасного менеджменту для управління проектами, який синхронізує командні та індивідуальні цілі, забезпечуючи ефективний контроль над виконанням завдань. Розроблений в Intel, OKR набув популярності в Google, LinkedIn, Oracle та серед стартапів.

Прихильники OKR вважають MBO над загальним підходом. MBO хоче отримати спільне визначення цілого керівника і підлеглих, часто менеджери диктують завдання, а працівники лише виконують їх. Це основна до проблем: цілі спускаються дитини, рішення централізуються, процес встановлення цілей стає бюрократичним, а їх досягнення прив'язується до бонусів.

Основні принципи OKR [8-12]:

- Амбітність цілей : ціли мають бути складними, але досяжними, стимулюючими творчість і зусилля.
- Відсутність прив’язки до бонусів : амбітні цілі дозволяють лише без матеріальної мотивації.
- Вертикальна узгодженість : клітки каскадуються від рівня компанії до окремого працівника, забезпечуючи фокус на пріоритетах.
- Публічність : ціли доступні всім у компанії, що сприяє прозорості та співпраці.
- Вимірність : результат оцінки використовується в числах або відсотках.

Додаткові принципи OKR [8-12]:

- Цілі мають надихати та мотивувати.
- Більшість цілої форми формуються внизу вгору.
- Цілі залишають проблему, а не диктують рішення.
- Цілі охоплюють не лише бізнес, а й особистий розвиток.

Для кожної зміни 3–5 вимірювальних параметрів. Після завершення періоду виконання кожен параметр оцінюється за шкалою від 0 до 1. Оцінку проводить сам працівник; мета досягнута при 70–75% виконання. Якщо завдання виконано на 100%, це результат про недостатню амбітність цілі. Працівник встановлює 4–5 цілей на рік або квартал. Річні елементи можуть переглядатися, а квартальні останні залишаються незмінними.

На відміну від KPI, яка часто є легкодосяжними результатами налагоджених процесів, OKR викликає агресивні та амбітні цілі, які спонукають команду звітувати більше зусиль. OKR не контролює щоденну діяльність і не використовується для покарання чи заохочень.

OKR – це система цілепокладання, яка вибудовує ієрархію цілей для компаній та окремих працівників. Цілі – ціні досягнення, що створюють цінність, а ключові результати – чіткі індикатори їх досягнення.

Переваги OKR [8-12]:

- Формування логічної ієрархії цілей від компанії до індивіда.
- Концентрація зусиль на пріоритетах.
- Покращення комунікації між підрозділами.
- Децентралізація рішень, що стимулює креативність.
- Прозоре делегування повноважень і відповідальності.

OKR не є:

- Системою контролю робочого часу.
- Основою для фінансової мотивації.
- Набором директив – працівники самостійно обирають шлях досягнення цілей.

Відмінність OKR від списку завдань виконується в орієнтації на результат, а не на опис дій. Це дає працівникам свободу для реалізації ідей, підвищуючи продуктивність.

Складові OKR:

1. Цілі : куди прагнемо? Цілі мають бути значущими, конкретними, орієнтованими на дії та мотивуючими.

2. Ключові результати : як вимірюємо прогрес? Вони мають конкретними, амбітними, але реалістичними, вимірюваними та орієнтованими на результат.

Цілих бути короткими та захоплюючими, щоб команда легко їх запам'ятала. Ключові результати – це 3–4 вимірювальні показники, які регулярно оцінюються. Якщо результат видно лише через роки, прогрес перевіряється щоквартально.

Для кожного підприємства важливі застосування ціли, що відповідають ринковим умовам, потребам клієнтів, конкуренції та нормативним вимогам. Загальні цілі, як-от «бути прибутковими», не допомагають команді зрозуміти, як цього досягти. Натомість цілі розвитку, наприклад, «що ми можемо зробити в наступному кварталі для просування довгострокових цілей», не можна зосередити на конкретних кроках із регулярним переглядом.

Метод управління за цілями – це підхід, який допомагає організаціям досягати стратегічних цілей через чітке визначення завдань, контроль їх виконання та оцінку результатів. Основні методи включають MBO, BSC, KPI, PM та OKR.

Управління за цілями (MBO).

- Опис: Запропоновано Пітером Друкером у 1954 році. Передбачає спільне визначення цілей керівником і підлеглими.
- Проблеми: Централізація рішень, бюрократичність, прив'язка до бонусів.

Цілі та ключові результати (OKR).

- Опис: Розроблено в Intel, популяризовано Google. Фокусується на амбітних цілях і вимірювальних результатах.
- Принципи:
  - ✓ Амбітність і досяжність цілей.
  - ✓ Відсутність прив'язки до бонусів.
  - ✓ Вертикальна узгодженість і публічність.
  - ✓ Вимірність результатів.
- Переваги:
  - ✓ Синхронізація командних і особистих цілей.
  - ✓ Покращення комунікації та децентралізація рішень.
- Відмінності від KPI: OKR амбітніші, не контролюють щоденну діяльність [8-12].

Застосування.

OKR використовують Intel, Google, LinkedIn, Netflix, Samsung тощо. Метод підходить для компаній будь-якого розміру, сприяючи фокусу на пріоритетах і прозорості.

Отже, OKR – це потужний інструмент для досягнення цілей, який поєднує амбітність, прозорість і гнучкість, забезпечуючи ефективну роботу команд і організацій.

Ключові результати – це бажані підсумки дії. Розширена помилка – підміна результатів діями. Важливо вибрати випереджаючі показники, які регулярно вимірюються та ведуть до спільної мети (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Приклади високорівневих цілей

мета	показник
Задоволеність клієнтів	Індекси споживчої лояльності. Результати опитувань. Відтік клієнтів. Темп сприйняття. Залученість. Частка на ринку (у порівнянні з конкурентами). Коефіцієнти конверсії
Регулярний дохід	Щоквартальний дохід. Підписки
Продуктивність системи	Кількість одночасно працюючих користувачів. Кількість клієнтів. Кількість скарг на роботу. Кількість критичних подій, ініційованих системою моніторингу

Джерело: [12]

Досягнення мети оцінюється сумою балів ключових результатів. Які цілі та результати мають бути амбітними, нормальним їх виконання на 65–80%. Постійне досягнення 100% результатів за недостатню амбітність цілей, що перетворює OKR на формальність. Якщо мета регулярно виконується лише на 50%, це вказує на структурні проблеми в організації, які перешкоджають реалізації OKR.

Для відстеження прогресу в OKR використовується шкала від 0 до 1, яка показує, чи досягнуто ключовий результат, чи наближено до нього, чи завдання провалено. наприклад:

- 0,3 – мета отримала недостатню увагу;
- 0,7 – мета не досягнута, але є значний прогрес;
- 1 – амбітна мета досягнута.

Оцінка 0,7 успішною, адже всі мають бути амбітними. Невдача на 25% від ідеального результату не повинна виявитися відчуттям провалу. Якщо оцінка постійно дорівнює 1,0, варто зробити ключові результати більш амбітними.

Усі цілі мають бути відкритими для команди. Кожен працівник повинен мати доступ до цілої колегії і команди в простій і зрозумілій формі. Це дозволяє простежити зв'язок особистих цілей із цілями команд та компаній, знайти точки

співпраці з колегами для досягнення кращих результатів. Прозорість працівників працівникам усвідомити важливість їхньої роботи, її вплив на командні та бізнес-цілі. Важливо, щоб ланцюжок цілей був цільним: підрозділи не можуть мати мету без призначених виконавців.

Правила впровадження OKR [8-12]:

1. Оптимальна кількість ОКР – 3–5, щоб працівники фокусувалися на пріоритетах.

2. Шкірна мета має до 5 ключових результатів.

3. Найкраща мотивація – відчуття прогресу. Регулярно обговорюйте результати з підлеглими. У Google ваша шкала 0–1,0, де 0,7 – типовий результат для амбітних цілей. Оцінка 1,0 вказує на надто просту мету, 0,4–0,6 – прогресує, але мета не досягнута, 0–0,3 – прогресу немає.

4. Цілі, нав’язані раді, демотивують. Ідеально, якщо 50% OKR формуються працівниками за погодженням із менеджерами.

5. Амбітні цілі надихають. Не бійтеся невдач.

6. Впровадження OKR – тривалий процес, який може зайняти до 5 кварталів. Будьте терплячими та послідовними.

7. OKR – це інструмент для самооцінки, а не засіб контролю керівника. Не використовуйте його для офіційної оцінки роботи.

8. Відкрити ці мають вищі шанси на реалізацію. Прозорість співпраці, дозволяючи працівникам і відділам бачити, як вони можуть допомогти одному. У системі OKR навіть працівники нижчої ланки бачать всі цілі, включно з CEO.

9. Лідери мають публічно демонструвати відданість свого OKR, закріплюючи це в корпоративній культурі.

10. Регулярний зворотний зв'язок важливий. Пітер Друкер наголошував на необхідність частини зустрічей менеджерів із підлеглими. Енді Гроув вважав, що 90-хвилинна розмова може покращити роботу підлеглого на два тижні.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ-ПІЦЕРІЯ «БАЗИЛІКО»

2.1 Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища кафе-піцерія «Базиліко»

Недалеко від центру міста, у самому центрі ТРЦ «Panorama Plaza», після приємного шопінгу та проведення часу з друзями і близькими, піцерія «Basilico» те що потрібно для чудового відпочинку.

Локація: Північний Бульвар, 2а ТРЦ Панорама Плаза, 2 поверх [13].

«Basilico» сучасна, демократична піцерія із зрозумілою, домашньою італійською кухнею. Пріорітет у меню закладу віддано «королеві» італійської кухні - піці. Тонка і правильна тосканська піца. Традиційні салати та закуски, супи, пасти, десерти, італійські вина, натуральні чаї та напої власного приготування. На території ресторану є дитяча кімната «Panoramka», де ви можете залишити своїх малят під наглядом няні[14]. Також до ваших послуг проведення дитячих днів народжень, майстер класів, вечірки з аніматорами.

На рисунку 2.1 представлено логотип піцерії «Basilico».



Рисунок 2.1 - Логотип піцерії «Basilico»

Джерело: [15]

У меню ресторану «Basilico» представлений широкий асортимент холодних закусок, гарячих страв, десертів, автентичної італійської пасти та різотто, які ідеально доповнюються вишуканими італійськими винами та іншими напоями. Для зручності клієнтів діє служба доставки піци та інших страв по Івано-Франківську [15].

«Basilico» розпочав свою діяльність 1 вересня 2015 року та продовжує успішно працювати на ринку громадського харчування. Піцерія відповідає санітарно-епідеміологічним нормам для закладів, що виробляють хлібобулочні вироби, та керується такими документами [15]:

- Статут підприємства;
- Договори з постачальниками електроенергії, водопостачання, каналізації, вивезення зміщення;
- Договори із санітарно-епідеміологічною, пожежною та електротехнічною службами;
- Договір на обслуговування обладнання;
- Договір на дезінфекцію, дезінсекцію та дератизацію;
- Журнал техніки безпеки;
- Акти перевірки контрольно-вимірювального обладнання та мірного посуду;
- Договір на підключення до зовнішніх інженерних мереж.

Ресторан-піцерія розрахована на 60 посадкових місць із 16 столиками та барною стійкістю. Заклад працює щодня без вихідних і перерв з 09:00 до 21:00, основна послуга – приготування та продаж піци з обслуговуванням офіціантами.

Оскільки «Basilico» належить до сфери обслуговування, графік роботи основного персоналу (барменів, офіціантів, кухарів, працівників кухні) становить 2 дні роботи через 2 дні вихідних, з 09:30 до 21:30. Адміністративно-управлінський персонал працює з 10:00 до 19:00 з обідньою перервою, 5 днів на тиждень. Прибиральники працюють до відкриття та після закриття закладу [15]

Додаткові послуги включають організацію свят, сімейних обідів, ритуальних заходів та перегляд відеопрограм.

Приміщення ресторану поділяються на:

- Зона для відвідувачів: вестибюль із гардеробом, зала, туалет;
- Виробничі приміщення: склад, холодний, овочевий, борошняний, гарячої цехи, мійне відділення;
- Адміністративно-побутові: кабінет адміністрації, гардероб, душова та туалет для персоналу.

Інтер'єр «Basilico» виконаний в класичному стилі: стінові панелі, підвісна стеля, м'які банкетки, мармурова неслизька плитка, дзеркальний бар, картини з італійськими пейзажами, пластикові вікна та великий велика дитяча кімната розташована в глибині залу [14].

Меню включає 30 видів піци, холодні та гарячі страви, закуски, гарніри, десерти, гарячі, холодні та алкогольні напої. Меню хоча не є використаним італійським через наявність українських страв, це не впливає на сприйняття недосвідченими клієнтами. Асортимент задовольняє гастрономічні потреби, але потребує оновлення, після чого постійні клієнти бажають новинок [13].

Аналіз внутрішнього середовища «Basilico» починається з оцінки виробничо-господарської діяльності. Заклади громадського харчування зобов'язані суворо дотримуватися санітарно-гігієнічних норм, встановлених органами санітарно-епідеміологічного нагляду, щодо чистоти застосування, стану обладнання та сантехніки.

Безпека починається з проектування кухні та технологічних приміщень. Без належних умов для роботи персоналу неможливо забезпечити якісну обробку продуктів і приготування страв. Санітарні норми рекомендують відділяти під кухню 50 – 66% площі ресторану. Недостатня площа порушує технологічний процес, що ускладнює підтримку безпеки. Це торгується й продукція, яка потребує достатньої кількості холодильного обладнання для збереження її якості.

Чистота посуду та приладів є ключовою для стандартів обслуговування. Персонал повинен проходити навчання з безпечних методів роботи, знати правила пожежної безпеки, охорони праці та техніки безпеки, а також проходити медичні огляди. При прийомі на роботу працівники проходять медогляд і санітарно-гігієнічну підготовку. Заклади, що дбають про безпеку клієнтів, проводять додаткові семінари для кухонного персоналу, щоб нагадати про важливість санітарії та запобігти інфекціям. Кожні два роки працівники надають іспити із санітарного мінімуму, результати яких фіксуються в особистих медичних книжках разом із даними про здоров'я. Особи з інфекційними захворюваннями до роботи не допускаються.

Найпоширеніша причина харчових інфекцій – брудні руки персоналу. Тому необхідно контролювати частоту миття рук кухарів, офіціантів та інших працівників, використовуючи дезінфікуюче мило та одноразові ручки.

Основні нормативні документи: «Норми проектування підприємств громадського харчування» та «Санітарні норми і правила».

Принципи проектування:

1 Наявність зовсім приміщень із достатньою площею.

2 Групування приміщень за призначенням (торговельні, виробничі, складські, адміністративні).

3 Неможливість перетину потоків продуктів, відходів і брудного посуду.

4 Забезпечення поточності технологічних процесів через раціональне планування.

5 Наявність сантехнічного обладнання, гарячої та холодної води.

Обов'язкові приміщення:

– Складські: холодильні камери, комори для сухих продуктів, овочів, білизни, тари;

– Виробничі: цехи для обробки овочів, м'яса, риби, кондитерський цех, мийка;

– Адміністративно-побутові: кабінет завідувача, гардероб, душові, туалети.

Обладнання розміщується для забезпечення поточності та зручності роботи. Приміщення утримуються в чистоті, стіни покриваються плиткою або фарбуються, підлоги – водонепроникні, з металевої плитки. Освітлення – природне та штучне, з плафонами, переважно люмінесцентне.

Кухня оснащена центральним опаленням і вентиляцією, забезпеченням водою та каналізацією. Відходи збираються в герметичні баки, сміття – в спеціальні контейнери. Генеральне прибирання протягом щотижня із застосуванням дозволених дезінфікуючих засобів. Наявність шкідників про порушення санітарних норм.

Для аналізу господарської діяльності розглядається виробнича програма за 3 роки та витрати. Мета «Basilico» – отримання прибутку через надання послуг громадського харчування. Борошняний і гарячий цехі об'єднані в один блок, де завершується приготування страв, гарнірів, соусів, напоїв і закусок. У цьому працює бригада (1 кухар і 2 помічники) з 10:00 до 22:00, бригади змінюються кожні 2 дні. Виробнича програма базується на асортименті страв, що продаються через зал.

Це відповідає санітарним нормам: стіни облицьовані плиткою до 1,5 м, решта – пофарбована, підлога – ударостійка плитка, висота приміщення – 2,5 м. Роздавальня з’єднана із залом для зручного обслуговування офіціантами. Обладнання відповідає нормам громадського харчування.

Для оцінки продажів розраховується кількість страв на день, виходячи із середньої відвідуваності (100 осіб) і коефіцієнта споживання (табл. 2.1).

Продукти, крім соків, лимонаду та алкоголю, закуповуються на місцевій оптовій базі, овочі – в агрофірмах «Наш край» і «Добробут». Планується співпраця з постачальниками «Центр», «Пивце» (алкоголь), «Геліос» і «Coca-Cola» (напої). Овочі та швидкопсувні продукти купуються щодня, інші – раз на 15 днів за потреби.

Таблиця 2.1 - Розрахунок кількості страв

Назва продукції	Кількість відвідувачів в день	Коефіцієнт споживання даного виду прод.	Кількість прод.
Холодні страви	100	0,3	27,9
Другі страви	100	0,25	23,25
Солодкі страви	100	0,15	13,95
Гарячі напої	100	0,65	60,45
Холодні напої	100	0,35	32,55
Спиртні напої	100	0,45	41,85
Мучні вироби	100	0,7	65,1
Всього:		265,05	

Закупівлю продукції планує та залишає адміністратор, який також виконує обов'язки шеф-кухаря.

Також піца є ключовою стравою меню, пропонується 30 її різновидів.

Для аналізу системи мотивації персоналу розглянемо структуру трудових ресурсів і розмір фонду оплати праці.

Рівень заробітної плати є невисоким, але перевищує мінімально встановлений. Варто зазначити, що він відповідає середньому рівню в закладах громадського харчування.

Від особистих і професійних якостей керівників та фахівців їх кваліфікація залежить від якості управлінських рішень і результатів їх виконання. Таким чином, кадровий потенціал закладів громадського харчування є ключовим фактором, що забезпечує ефективність їхньої господарської діяльності. Персонал підприємства харчування – це головний ресурс, який забезпечує досягнення успіху.

Розглянемо функціональні обов'язки управлінського персоналу «Basilico».

Власник «Basilico»: відповідає за організацію в цій діяльності закладу, несе повну відповідальність за його стан і роботу трудового колективу, представляє підприємство в органах і організаціях, керує майном, видає накази відповідно до трудового законодавства, наймає та звільняє працівників, відкриває банківські рахунки, займається економічним плануванням.

Директор: укладає договори, шукає постачальників, формує маркетингову стратегію, застосовує заходи заохочення та дисциплінарні стягнення до працівників, бере участь у плануванні, розробляє ініціативи щодо зниження собівартості, підвищення рентабельності, ефективного використання ресурсів, виявлення та впровадження резервів, а також складає графіки роботи.

Таблиця 2.2- Штатний розпис «Basilico»

Посада	Кіл-сть прац.	Ставка	Всього в міс на оплату праці	Всього за рік на оплату праці
Спеціалісти				
Директор	1	13235	13235	138820
Зам директора	1	12500	12500	130000
Бухгалтер	1	12000	12000	1124000
Адміністратор	1	11500	11500	18000
Менеджер з закупівель (шеф-кухар)	1	11600	11600	119200
Основні робітники				
Бармен-касир	2	11378	112500	130000
Кухар	2	11378	13000	136000
Офіціант	2	11378	12500	130000
Робітник кухні	4	11378	14400	152800
Допоміжні робітники				
Прибиральник	2	11378	11900	122800
Охоронець	2	11378	11950	123400
Всього:	19		**126279**	**1325020**

Бухгалтер: веде бухгалтерський облік і звітність, виконує розрахунки, формує документацію, забезпечує точність і своєчасність розрахунків із клієнтами, постачальниками та податковими органами, отримує бюджетну звітність для подання до податкової, бере участь у плануванні податкової та цінової політики, витрат фінансових операцій, пов'язаних з реалізацією продукції та закупівлею сировини, а займається отриманням кредитів також і останнім їх погашенням.

Менеджер із закупівель (шеф-кухар): відповідає за закупівлю деяких продуктів, контролює якість сировини, напівфабрикатів та інших матеріалів, що належать підприємству, оскільки якість продукції є ключовим фактором в оцінці роботи трудового колективу.

Адміністратор: забезпечує контроль за станом обладнання, планує його заміну чи ремонт, а також закупівлю запасних частин, відстежує виконання ремонтних і профілактичних робіт, проводить інвентаризацію, контролює правильну експлуатацію обладнання та робочого персоналу, стежить також за дотриманням технологічних процесів, виконує оперативний нагляд за виробництвом, перевіряє якість і повністю готову. продукції.

Найбільший працівник проходить на конкурсній основі з урахуванням своїх особистих якостей і професійного досвіду, таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 - Кваліфікаційні вимоги до працівників в «Basilico»

Посада	Освіта	Якість	Досвід роботи
Бармен	Середня спеціальна або курси	чесність, порядність, добросовісність, хороші знання карт вин, знання касового апарата.	Бажано ,але необов'язково
Офіціант	Середня спеціальна або курси	чесність, порядність, акуратність.	Бажано ,але необов'язково
Кухар	Середня спеціальна або курси	чесність, порядність, , акуратність. вміння смачно та швидко готувати	Обов'язково, не менше 5 років
Робітник кухні	Не важливо	чесність, порядність, , акуратність.	Обов'язково

При невеликій кількості працівників, як у «Basilico», місцем є забезпечення їхньої взаємозамінності під час відпусток, хвороб чи відряджень. Для впорядкування цього заміщення чітко регламентується відповідним наказом по підприємству.

Об'єднуємо раніше розраховані елементи витрат у таблицю собівартості підприємства роботи, враховуючи, що в піцерії, крім приготування страв, продажу готових товарів, а не лише виробництва.

Така структура витрат відповідає специфіці галузі, до якої належить «Basilico». Майже половину витрат становить сировина та матеріали, а понад третину – оплата праці, що зумовлено невеликим масштабом виробництва та перевагою ручної праці.

Проаналізуємо динаміку ключових техніко-економічних показників діяльності піцерії за період 2022–2024 років і представимо результати в

графічному вигляді. До основних техніко-економічних показників належать: Виручка від реалізації продукції; Витрати; Фонд оплати праці; Середньо-спискова чисельність працівників; Прибуток; Оренда послуг.

Таблиця 2.4 – Динаміка ОТЕП «Basilico» за 2021-2024р.р

Роки	Показники	Абсолютний приріст		Темпи росту		Темпи приросту	
		Ланцюговий	Базовий	Ланцюговий	Базовий	Ланцюговий	Базовий
виручка від реалізації, тис.грн							
2021	1396,66			100	100		
2022	1431,26	34,61	34,61	102,48	102,48	2,48	2,48
2023	1515,70	84,44	119,05	105,90	108,52	5,90	8,52
2024	1579,29	63,59	182,64	104,20	113,08	4,20	13,08
Витрати, тис. грн.							
2021	1178,89			100,00	100		
2022	1215,36	36,46	36,46	103,09	103,09	3,09	3,09
2023	1252,94	37,59	74,05	103,09	106,28	3,09	6,28
2024	1299,79	46,85	120,90	103,74	110,26	3,74	10,26
фонд заробітної плати, тис.грн							
2021	321,27			100,00	100		
2022	331,21	9,94	9,94	103,09	103,09	3,09	3,09
2023	341,45	10,24	20,18	103,09	106,28	3,09	6,28
2024	348,42	6,97	27,15	102,04	108,45	2,04	8,45
ССЧ, чол							
2021	22			100,00	100,00		
2022	18	2,00	2,00	111,11	111,11		11,11
2023	19	1,00	3,00	105,00	116,67	5,00	16,67
2024	19	0,00	3,00	100,00	116,67	0,00	16,67
Прибуток, тис. грн							
2021	217,76			100,00	100,00		
2022	215,90	-1,86	197,90	99,15	99,15	-0,85	-0,85
2023	262,76	46,86	244,76	121,70	120,66	21,70	20,66
2024	279,50	16,74	261,50	106,37	128,35	6,37	28,35
Рентабельність послуг, %							
2021	18			100,00	100,00		
2022	17	-1,00	-1,00	94,44	94,44	-5,56	-5,56
2023	20	3,00	2,00	117,65	111,11	17,65	11,11
2024	21	1,00	3,00	105,00	116,67	5,00	16,67

На рисунку 2.2 показано виручку «Basilico» за період 2021–2024 років. За результатами аналізу видно, що виручка загалом зростає, однак динаміка є

нерівномірною (зокрема, у 2023 році спостерігалося значне зниження рівня з 2022 року).

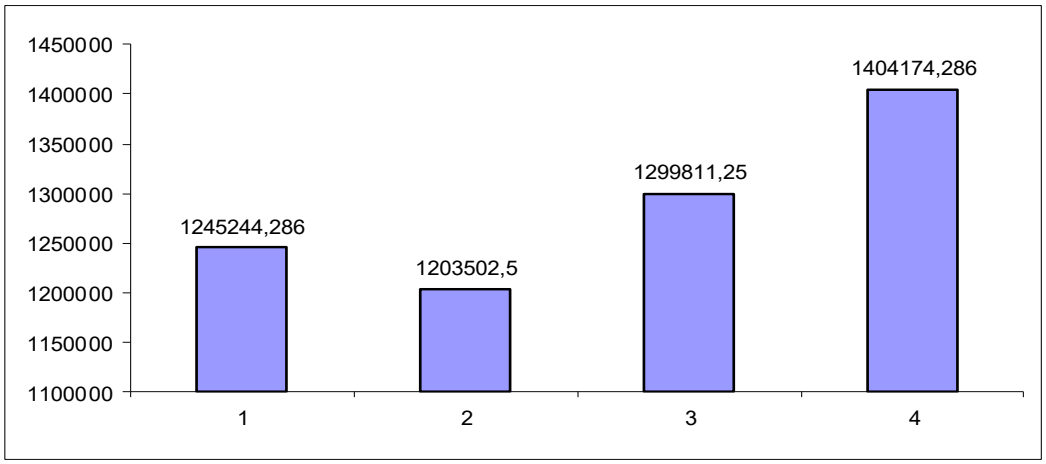


Рисунок 2.2 - Динаміка виручки від реалізації

Зобразимо отримані результати дослідження графічно (рис. 2.3):

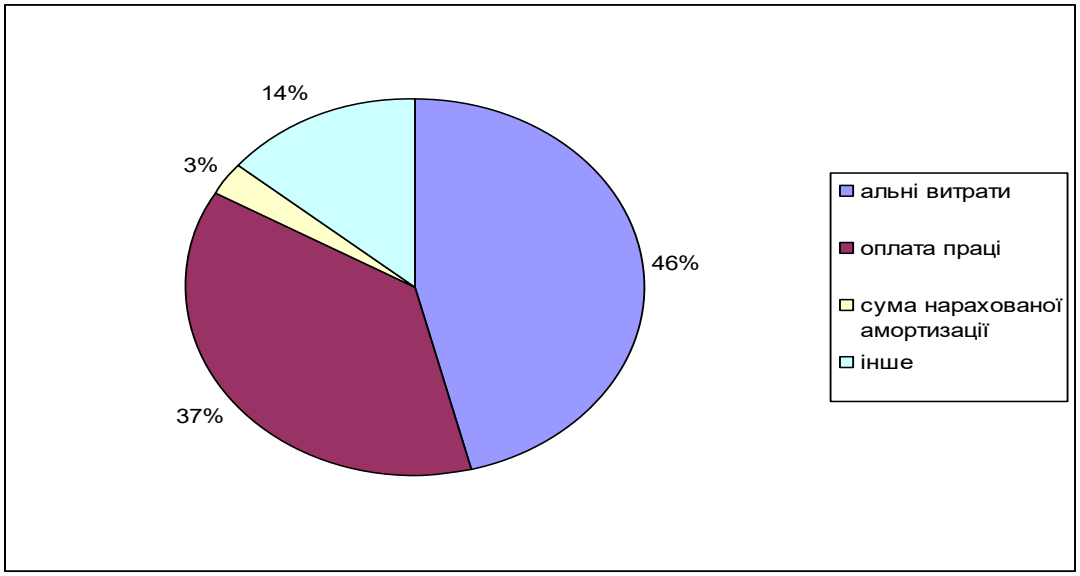


Рисунок 2.3 - Структура витрат «Basilico»

На основі проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

– Загалом техніко-економічні показники за досліджуваний період демонструють зростання, що показує на ефективну роботу піцерії. Виручка від реалізації зросла на 13%, тоді як витрати збільшилися на 10%, що свідчить про

ефективний фінансовий менеджмент, однак різниця у 3% на користь виручки показує на кращу динаміку доходів.

– Фонд оплати праці та середньо-списокова чисельність працівників також зростає з приростом 8% і 16% відповідно.

– Динаміка прибутку та рентабельності є дещо нестабільною. У 2022році ці показники знизилися на 5,56%, але в наступні роки вони зросли. Загалом приріст прибутку склав 28,35%, а рентабельність – 16,67%.

Підсумовуючи аналіз внутрішнього середовища кафе-піцерії, можна констатувати стабільність позицій закладу. Робота організована стабільно, основні техніко-економічні показники мають позитивну динаміку, штат повністю укомплектований, впроваджена ефективна структура управління та діє система керівництва закладом.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища кафе-піцерії «Базиліко»

Аналіз зовнішнього середовища проводився шляхом вивчення впливу факторів макро- та мікросередовища на діяльність піцерії.

Позиція підприємства на ринку є не вигідною, тому для її зміцнення необхідно залучати нових клієнтів. Це можна досягти через ефективну рекламу цю, розширення асортименту страв, надання додаткових послуг та впровадження гнучкої цінової політики, яка базується на собівартості продукції за нормами прибутку, а не на системі націнок.

SWOT-аналіз допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність кафе-піцерії «Базіліко». Він включає сильні та слабкі сторони (внутрішні фактори), а також можливості та загрози (зовнішні фактори). Здійснимо SWOT-аналіз кафе-піцерії «Basilico», таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз кафе-піцерії «Basilico»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Аутентична італійська кухня: Пропозиція традиційних італійських страв, таких як піца, паста та закуски, які приваблюють поціновувачів якісної їжі. – Якісні інгредієнти: Використання свіжих та натуральних продуктів, що підвищує смакові якості страв і довіру клієнтів. – Зручне розташування: Якщо кафе розташоване в людному місці (наприклад, центр міста чи торговий центр), це забезпечує стабільний потік клієнтів. – Дитяча інфраструктура: Наявність дитячих кімнат або розважальних програм, як у мережі Pesto Cafe, що робить заклад привабливим для сімей з дітьми. – Сильний бренд: Назва «Базіліко» асоціюється з італійською кухнею, що може сприяти впізнаваності.	– Високі витрати на оренду: Якщо заклад розташований у престижному районі, витрати на оренду можуть бути значними, що знижує рентабельність. – Залежність від постачальників: Якість страв залежить від стабільності поставок свіжих інгредієнтів, що може бути проблемою при перебоях. – Обмежене меню: Сфокусованість на італійській кухні може обмежувати аудиторію, якщо клієнти шукають різноманітніші страви. – Висока плинність кадрів: Нестача кваліфікованих працівників або їх часта зміна може впливати на якість обслуговування. – Сезонність попиту: У певні періоди (наприклад, взимку) відвідуваність може знижуватися, якщо немає літньої тераси чи інших атракцій.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Зростання попиту на італійську кухню: Збільшення інтересу до автентичних страв, таких як піца та паста, може залучити нових клієнтів. – Розширення доставки: Розвиток служби доставки через власний сайт або платформи (Glovo, Bolt Food) може збільшити дохід. – Проведення заходів: Організація дитячих свят, кулінарних майстер-класів чи тематичних вечірок може залучити додаткову аудиторію. – Використання соціальних мереж: Активна присутність у соціальних мережах (Instagram, TikTok) може підвищити впізнаваність бренду. – Технологічні інновації: Впровадження онлайн-резервування столів або цифрових меню може покращити клієнтський досвід.	– Висока конкуренція: Наявність інших кафе та піцерій, які пропонують схожі страви, може зменшити частку ринку. – Економічна нестабільність: Зростання цін на продукти чи зниження купівельної спроможності клієнтів може вплинути на відвідуваність. – Зміни в законодавстві: Нові податки чи регуляції (наприклад, санітарні норми) можуть підвищити витрати. – Негативні відгуки: Поганий клієнтський досвід або незадоволення якістю може зашкодити репутації в соціальних мережах. – Технологічні виклики: Відставання від трендів, таких як автоматизація замовлень, може зробити заклад менш конкурентоспроможним.

Джерело: сформовано автором [12-15]

Рекомендується роздрукувати рекламу із зазначенням розташування закладу на транспортних маршрутах, вказавши години роботи, ціни та асортимент пропонованої продукції.

Для глибшого розуміння проведено маркетинговий аналіз галузі. Найефективніше розпочати дослідження з аналізу ринку, розглядаючи його з двох перспектив: споживачів і конкурентів.

У таблиці 2.6 підсумовано основні проблеми піцерії, пов'язані із зовнішнім середовищем.

Таблиця 2.6 - Групування проблем «Basilico» (за складовими елементами зовнішнього середовища)

Основні фактори	Проблеми
1	2
Політичні	Макросередовище Соціальний захист робітників підприємства, участь у політичному житті країни. Пошук можливостей скористатися політичною ситуацією на користь підприємства.
Демографічні	Підтримання молодих сімей та сімей з дітьми. Покращення соціального рівня працівників кафе.
Економічні	Створення механізму прогнозування економічних змін та швидке реагування на ці зміни. Продаж страв, що не було одразу реалізовано за зниженими цінами. Зменшення витрат на виробництво та зниження собівартості.
Науково-технічні фактори	Акумуляція коштів для проведення заходів покращення технічного переозброєння виробництва, постійне удосконалення технологій. Проведення науково-дослідних робіт, залучення молодих спеціалістів до їх проведення.
Соціальні	Матеріальне заохочення створення нових страв, напоїв.
Культурні	Проведення та спонсорство загальнокультурних заходів, підвищення рівня обслуговування споживачів. Нагорода кращих працівників за підсумками року.
Природно-екологічні	Випуск страв з екологічно-чистої сировини. Випуск нових видів страв. Винести ці страви окремою ланкою в меню. Присвоєння стравам марки "екологічно-чисті".
Постачальники	Мікросередовище. Розширення кола постачальників, налагодження постійних зв’язків. Пошук нових ділових партнерів і співробітництво з існуючими постачальниками, ціни яких на сировину більш нижчі і поставки здійснюються у точно визначений термін. Заключення вигідних для ресторану угод на поставку сировини по більш низьким цінам.
Конкуренти	Більш детальний аналіз діяльності конкурентів. Визначення їх сильних та слабких сторін. Розробка нової продукції та поновлення асортименту. Участь в різних спеціалізованих виставках.
Споживачі	Врахування сезонних коливань. Збільшення обсягу продажу на споживчому ринку через фірмову та виїзну торгівлю. Закріплення за собою існуючих та розширення кількості нових споживачів за рахунок покращення маркетингової діяльності

Основні групи споживачів:

- Мешканці центрального району міста та прилеглих вулиць, де розташована «Basilico»;
- Працівники найближчих організацій;
- Усі клієнти, які бажають отримати продукцію піцерії.

Для поточного визначення цільової аудиторії відбувається сегментація, що дозволяє:

- Чіткіше налаштування цільового ринку відповідно до потреб споживачів;
- Виявити сильні та слабкі сторони підприємства у просуванні продукції та осі ринку;
- Точніше формулювати цілі та прогнозувати успіх маркетингової стратегії.

Для успішної реалізації продукції по кафе-піцерії «Basilico» необхідно провести сегмент споживачів, щоб застосувати потенційних клієнтів. Критерії сегментації ринку для фізичних осіб включають:

- Соціальну категорію: робітники, службовці, пенсіонери, школярі, бізнесмени;
- Рівень доходу: низький, середній, високий.

Основний попит на продукцію піцерії очікується серед працюючих осіб із середнім і вищим доходом, а також серед сімей і молоді.

Для підвищення ефективності діяльності закладу важливо аналізувати конкурентів, зокрема їхні послуги, ціни та цільову аудиторію. Детальний аналіз конкурентів охоплює такі аспекти: якість і особливості продукції, репутація, виробнича потужність, маркетинг і реклама, цінова політика, рівень обслуговування клієнтів.

Результати аналізу представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Порівняльна оцінка конкурентів

	Область порівння	Якість продукції	Репутація	Виробничі можливості	Вартість послуг	Обслуговування споживачів	Маркетинг і реклама	Средній бал
Ринок харчування	«Corassini»	9	8	7	7	8	9	8
	«Пасаж Гартенберг»	9	10	8	8	6	7	8
	«Паперенчіно»	4	6	8	7	4	2	5.2
	«Фраголліні»	6	7	6	7	3	6	5.8
	«Grande Pizzeria »	5	5	6	7	4	4	5.2
	«Basilico»	7	7	8	7	8	6	6,1

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз показав, що основним конкурентом «Basilico» на ринку громадського харчування є комплекс «Пасаж Гартенберг». Для підвищення конкурентоспроможності необхідно зосередитися на рекламі та ціновій політиці, використовуючи сильні сторони закладу: зручне розташування, унікальність асортименту, що вирізняється серед конкурентів, та високу якість страв, забезпечення якісною сировиною та професійним персоналом. Частка ринку підприємства, оцінена за цими якісними характеристиками, становить:

$$Чр = 6,1/10 = 61\%$$

Щодо ціноутворення, цінова політика має формуватися так, щоб ціни на продукцію залишалися конкурентоспроможними і не перевищували ринковий рівень. Визначення цін є ключовим елементом маркетингової стратегії підприємства. Ціна залежить від ринкових умов, наявності конкурентів і рівня витрат обігу, які виступають обмежувальним фактором у ціноутворенні.

Правильно встановлена ціна на шкоду на прибутковість діяльності організації. Висока ціна може зменшити попит і обсяг продажів, тоді як нижча ціна, навпаки, може сприяти їх зростанню.

При формуванні цінової політики необхідно:

- Собівартість послуг;
- Ціни конкурентів на аналогічні послуги або їх замінники;
- Ціну, сформовану запитом на послугу.

Крім того, важливо мотивувати персонал. Працівники, які вміють ефективно презентувати продукцію, заслуговують на увагу та заохочення з боку керівництва.

2.3 Аналіз добору персоналу в кафе-піцерії «Базиліко»

Кафе-піцерія «Basilico» є закладом громадського харчування середнього цінового сегмента, розташованим у м. Івано-Франківську. Заклад орієнтований на забезпечення якісного харчування та комфортного відпочинку для місцевих жителів, зокрема сімей із дітьми, молоді та поціновувачів італійської кухні. Одним із ключових аспектів діяльності є ефективна система управління персоналом (СУП), яка впливає на товарообіг, прибуток, додаткові доходи та оптимізацію витрат на персонал. У «Basilico» застосовуються адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом, що сприяють створенню сприятливих умов для роботи.

Персонал є найціннішим активом закладу. Працівники прагнуть працювати результативно, а кафе, зі свого боку, забезпечує належні умови праці. Для аналізу СУП було проведено оцінку економічних показників, середньоспискової чисельності персоналу (19 працівників) та експертне опитування для виявлення недоліків у кадровій політиці. Метою опитування було вдосконалення управління людськими ресурсами з урахуванням побажань працівників (Додаток А та Додаток Б).

Експертне опитування проводилося серед 5 експертів (представників керівного складу та ключових працівників) для оцінки технологій управління персоналом за 5-бальною шкалою (1 – найнижча оцінка, 5 – найвища).

Таблиця 2.8 - Результати експертного опитування

Технології управління персоналом	**Експерт №1**	**Експерт №2**	**Експерт №3**	**Експерт №4**	**Експерт №5**	**Разом**
Технологія найму	4	4	5	4	4	21
Технологія адаптації	4	4	5	3	4	20
Технологія вивільнення	3	4	4	2	3	16
Атестація та ділова оцінка	4	3	4	2	3	16
Технологія навчання	4	3	4	4	3	18
Управління кадровим резервом	5	4	5	4	4	22
Мотивація	4	2	3	4	4	17
Управління інноваціями	4	4	5	4	3	20
Управління організаційною поведінкою	4	3	4	4	4	19
Управління конфліктами	5	4	3	3	3	18
Організація робочого місця	5	4	3	5	4	21
Документарне забезпечення	4	5	4	5	4	22
Інформаційне забезпечення	4	5	3	4	3	19

Відповідно до проведено опитування:

– Сильні сторони: Найвищі оцінки отримали управління кадровим резервом (22), документарне забезпечення (22), організація робочого місця (21) та технологія найму (21). Це свідчить про ефективний підбір персоналу, чітку організацію робочих процесів і належне ведення документації.

– Слабкі сторони: Найнижчі оцінки отримали технологія вивільнення (16), атестація та ділова оцінка (16) і мотивація (17). Це вказує на проблеми з процедурами звільнення, оцінюванням роботи персоналу та недостатньою мотивацією працівників.

Для оцінки професійної придатності керівного складу «Basilico» використано методики, адаптовані до ресторанного бізнесу. Оскільки заклад має невелику кількість працівників, до опитування залучалися всі працівники.

Таблиця 2.9 - Схема підбору експертів

Категорія керівника	**Склад експертної групи**	**Кількість**
Директор (власник)	Бухгалтер, шеф-кухар, адміністратор, старші кухарі	6
Бухгалтер	Директор, адміністратор, шеф-кухар, старші кухарі	6
Шеф-кухар (менеджер з закупівель)	Директор, бухгалтер, адміністратор, старші кухарі	6
Старший кухар I зміни	Адміністратор, директор, бухгалтер, шеф-кухар, старший кухар II зміни, кухарі, прибиральники	7
Старший кухар II зміни	Адміністратор, директор, бухгалтер, шеф-кухар, старший кухар I зміни, кухарі, прибиральники	7
Адміністратор	Директор, офіціанти, бармени, бухгалтер, шеф-кухар, старші кухарі, прибиральники	8

Результати оцінки професійної придатності керівників поділені на чотири зони: номінальна (низький рівень), ординарна (середній рівень), потенційна (високий рівень), перспективна (виключний рівень), представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Результати професійної придатності

Посада	**Номінальна**	**Ординарна**	**Потенційна**	**Перспективна**	**Усього експертів**
Директор	0	1	3	2	6
Бухгалтер	1	2	1	1	6
Шеф-кухар	1	2	2	1	6
Старший кухар I зміни	1	2	3	2	7
Старший кухар II зміни	2	2	2	1	7
Адміністратор	3	3	2	1	8

Отже,

- Директор і старший кухар I зміни: Оцінені як високопрофесійні лідери з потенціалом для розвитку (5 із 6 експертів дали оцінки «потенційна» або «перспективна»).
- Адміністратор: Має найнижчий рівень професійної придатності (6 із 8 експертів оцінили як «номінальна» або «ординарна»). Необхідно покращити комунікативні навички, організаційні здібності та довіру з боку команди.

- Соціально-психологічні характеристики:
  - Старший кухар І зміни та бухгалтер демонструють високий рівень особистих якостей (80% характеристик вище норми).
  - Адміністратор і старший кухар ІІ зміни мають нижній за середній рівень (лише 30% характеристик перевищують норму).
- Стиль управління: Переважний стиль — авторитарно-демократичний (70% керівників). Усі керівники демонструють високу стресостійкість, але 50% потребують вдосконалення самостійності у прийнятті рішень.

Для оцінки соціально-психологічного клімату використано анкету «Характер взаємодії в колективі». Результати показують, як працівники сприймають цілі колективу та рівень задоволеності роботою.

Таблиця 2.11 – Результати оцінки соціально-психологічного клімату

Цілі колективу	**Кількість відповідей (%)**
Кожен намагається реалізувати власні інтереси	10
Увага звертається тільки на планові цілі, інтереси працівників ігноруються	8
Цілі визначає незначна група осіб	12
20	
Колектив реалізує завдання та враховує інтереси працівників	30

Підводячи підсумки опитування,

- 30% працівників вважають, що колектив працює над спільними цілями з урахуванням особистих інтересів, що є позитивним показником.
- 20% зазначають, що цілі визначаються виключно директором, що може вказувати на недостатню залученість персоналу до прийняття рішень.

Задоволені роботою майже 60% працівників, а відсоток, які частково задоволені своєю роботою, але повна задоволеність відсутня.

До основних причини незадоволеності віднесено:

- Недостатній рівень заробітної плати (65%).
- Високе робоче навантаження (25%).
- Некомпетентність окремих керівників, зокрема адміністратора (15%).

У колективі переважають дружні та довірливі відносини. Працівники позитивно оцінюють ставлення керівництва до команди та індивідуальний підхід. Усі керівники, крім адміністратора, мають високу підтримку з боку персоналу. Колектив демонструє згуртованість, а працівники переконані в лояльності керівництва та колег.

Кафе-піцерія «Basilico» має міцну основу для ефективного управління персоналом завдяки згуртованому колективу, високій підтримці керівництва та чіткій організації робочих процесів. Проте для підвищення ефективності СУП необхідно зосередитися на впровадженні методики OKR.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКА ВПРОВАДЖЕННЯ OKR ДЛЯ КАФЕ-ПІЦЕРІЇ «БАЗИЛІКО».

«OKR дозволяють нам ліквідувати каскадні цілі з їх рівнями після рівнів після рівнів, що вимагає зборів після зборів після зборів. Ви оприлюдните ключові пріоритети і ініціативи, які необхідно виконати, і даєте людям самим визначити деталі того, як вони збираються це зробити»

Ласло Бок, колишній віце-президент по персоналу Google

3.1 Визначення стратегічних альтернатив розвитку кафе-піцерії «Базиліко».

На основі проведеного аналізу встановлено, що система управління персоналом у кафе-піцерії «Базиліко» має певні недоліки, які знижують ефективність діяльності підприємства. Для їх усунення пропонується впровадити метод OKR (Objectives and Key Results) — сучасний підхід до планування та оцінки результативності, який сприятиме підвищенню ефективності управління як персоналом, так і діяльністю компанії загалом.

Для розв’язання виявлених проблем пропонується наступний план заходів щодо вдосконалення процесів управління персоналом, (рис. 3.1):

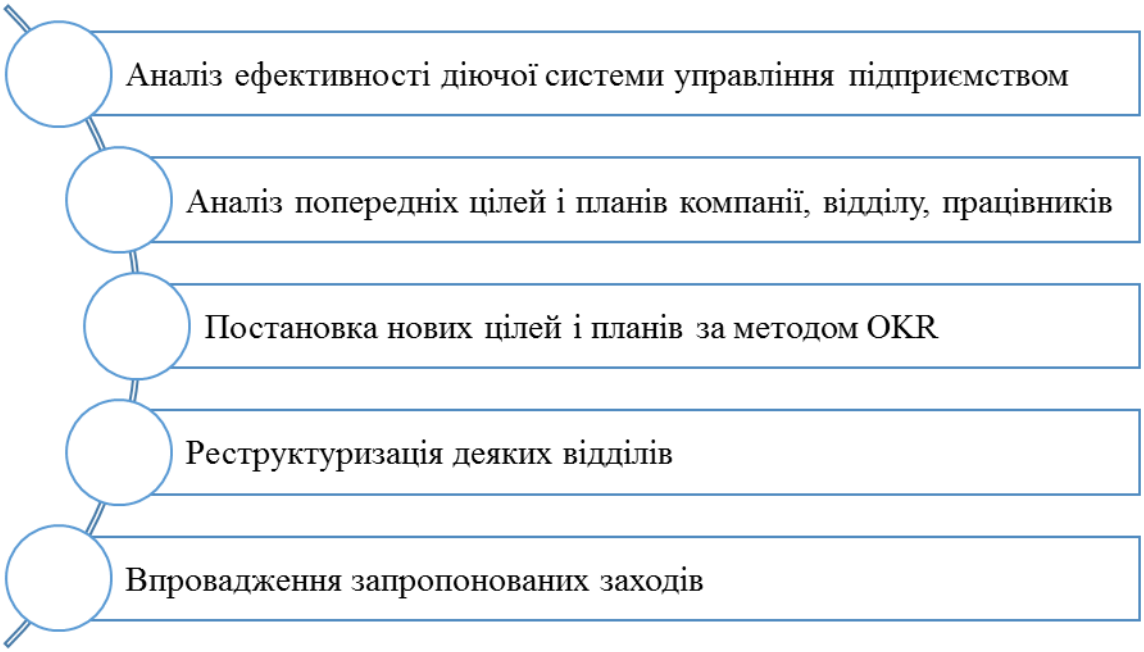


Рисунок 3.1 - Етапи впровадження системи удосконалення процесів управління персоналом на підприємстві кафе-піцерії «Базиліко».

Objectives and Key Results (OKR) – це методологія управління та інструмент цілепокладання, який допомагає організації концентрувати зусилля на ключових пріоритетах, спільних для всіх її підрозділів [8-12].

OKR передбачає встановлення цілей на визначений період та формулювання вимірюваних ключових результатів. Цілі є якісним описом того, що необхідно досягти; вони мають бути стислими, амбітними та охоплювати широкі перспективи. Ключові результати – це набір кількісних показників, які дозволяють оцінити прогрес у досягненні поставлених цілей, (рис. 3.2).

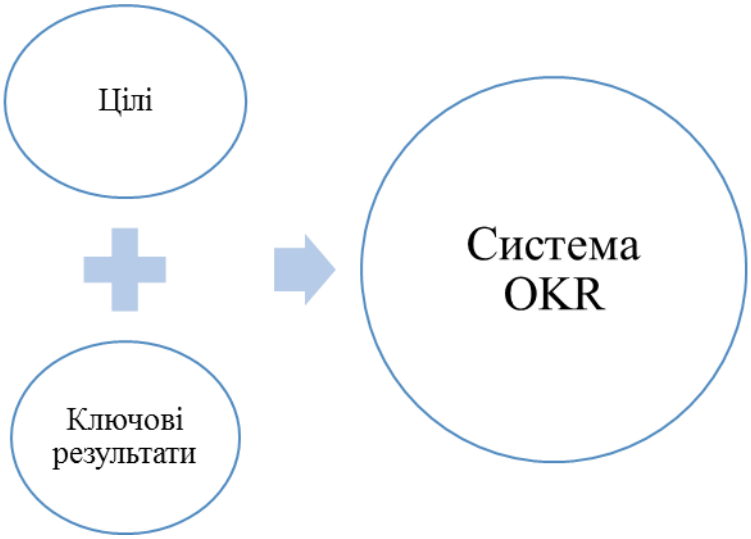


Рисунок 3.2 - Складові системи OKR

Методологія OKR (Objectives and Key Results) є інструментом цілепокладання, який дозволяє організаціям зосереджувати зусилля на ключових пріоритетах, спільних для всіх підрозділів. Основна особливість OKR полягає в тому, що цілі мають бути амбітними та частково недосяжними. Якщо ціль досягнута на 100%, це свідчить про недостатню амбітність, і на наступний період слід встановлювати більш викличні завдання. Оптимальний рівень виконання становить 60–75% від запланованих результатів [8-12].

OKR стимулює сміливіший підхід до планування, на відміну від традиційних методів, таких як KPI. Важливо, що OKR не впливає на оцінку працівників чи розмір їхніх бонусів, що сприяє формуванню культури довіри в

компанії. На відміну від KPI, де цілі зазвичай досяжні та базуються на усталених процесах, OKR орієнтований на агресивні та амбітні завдання, які включають не лише кількісні, але й якісні показники, такі як компетенції працівників, необхідні для досягнення цілей. Ефективне управління персоналом за OKR передбачає оцінювання, цілепокладання та регулярний зворотний зв'язок на всіх етапах реалізації.

Основою OKR є цінності компанії. Перед впровадженням методики необхідно оцінити корпоративну культуру. Якщо організація ще не готова до відкритості та якісного зворотного зв'язку, спочатку слід працювати над зміцненням культури, а вже потім застосовувати OKR.

Основні принципи OKR. Методологія OKR базується на шести ключових принципах, порушення хоча б одного з яких може знизити її ефективність:

1 Прозорість і публічність. Цілі та ключові результати мають бути доступними всім працівникам, а не лише керівництву. Це сприяє співпраці між фахівцями та підрозділами, оскільки кожен розуміє зобов'язання та цілі інших.

2 Амбітність і недосяжність. Цілі мають виходити за межі зони комфорту працівників, стимулюючи розкриття потенціалу та приносячи користь компанії. Вони не призначені для оцінки чи кар'єрного зростання, а для розвитку.

3 Обмежена кількість цілей. OKR передбачає квартальне планування з не більше ніж 5 цілями та 5 ключовими результатами до кожної, що забезпечує фокус і високу результативність.

4 Відсутність впливу на оцінку чи бонуси. OKR не пов'язані з оплатою праці, що дозволяє працівникам встановлювати амбітні цілі без страху за результати.

5 Регулярне оцінювання. Синхронізація за OKR має відбуватися щонайменше раз на два тижні, щоб вчасно коригувати дії.

6 Спільне формування цілей (30/70). Близько 30–40% цілей задаються керівництвом, а 60–70% створюються працівниками, що сприяє креативності та

відповідності реальним умовам.

Переваги OKR. Метод OKR надає низку можливостей як для працівників, так і для компанії:

- Усунення мікроменеджменту. Керівники можуть зосередитися на стратегічних завданнях.
- Розвиток творчого потенціалу. Співробітники мають свободу у виборі шляхів досягнення цілей.
- Об’єктивна оцінка. Кількісні показники дозволяють точно оцінювати прогрес.
- Підвищення залученості. Команди беруть на себе відповідальність за власні цілі, що підвищує мотивацію.

Методологія OKR ефективна для:

- Стартапів, особливо в технологічних галузях, де швидке зростання є ключовим для залучення інвестицій. Чітке цілепокладання демонструє інвесторам стратегічне бачення компанії.
- Компаній середнього розміру, які прагнуть синхронізувати роботу команд.
- Великих організацій, де OKR сприяє згуртованості, автономності та спрямованості на спільну мету.

Переваги для компанії та працівників. OKR сприяє:

- Підвищенню ефективності. Прозорість цілей і самооцінка результатів підвищують дисципліну та залученість.
- Чіткій розстановці пріоритетів. Основна увага приділяється ключовим цілям, які стимулюють зростання.
- Прозорості. Успішність і проміжні завдання визначені заздалегідь.
- Фокусуванню. Ресурси спрямовуються на пріоритетні напрями.
- Стратегічній узгодженості. Поліпшується комунікація між учасниками проєктів.

OKR забезпечує гнучкість завдяки квартальному плануванню,

дозволяючи швидко реагувати на зміни ринку, та чіткість завдяки фокусу на короткострокових цілях [8-12].

3.2 Удосконалення процесів планування для підвищення ефективності управління кафе-піцерії «Базиліко»

Для успішного впровадження методології OKR (Objectives and Key Results) у процеси управління кафе-піцерією «Базиліко» необхідно дотримуватися чіткої структури цілепокладання:

- Компанія встановлює 3–5 цілей на рік та на кожен квартал.
- Команди формулюють 3–5 цілей, які узгоджуються з цілями компанії.
- Співробітники разом із менеджерами визначають 3–5 особистих цілей, що синхронізуються з цілями вищого рівня.

Схема впровадження OKR

Процес встановлення цілей за OKR включає такі етапи:

1 Визначення 1–3 ключових бізнес-цілей для зростання командою.

2 Встановлення вимірюваних ключових результатів на найближчий період.

3 Узгодження цілей по вертикалі та горизонталі.

4 Регулярний моніторинг прогресу досягнення цілей.

5 Внесення коректив за необхідності.

Відмінності OKR від інших методологій. OKR вирізняється одночасною вертикальною та горизонтальною синхронізацією цілей, створюючи ієрархічну, деревоподібну структуру. Великі цілі розбиваються на конкретніші для кожної команди, але всі спрямовані на досягнення спільної надцілі. Надціль є складною, але досяжною, із запасом амбітності, що створює певний виклик.

Порівняно з KPI, OKR має відмінності, хоча обидві методології походять від MBO (Management by Objectives). KPI орієнтовані на стабільні,

передбачувані системи з чіткими цільовими показниками, тоді як OKR підходить для складних, динамічних середовищ, де точні показники визначити складно. Цілі в KPI зазвичай реалістичні, тоді як OKR передбачає амбітніші завдання (у 10 разів більші), де досягнення 70% вважається значним прогресом. KPI підходить для регулярної діяльності, а OKR — для змін і зростання [12].

Етапи впровадження OKR у «Базиліко». Для впровадження OKR у кафе-піцерії «Базиліко» пропонується такий план дій:

1 Визначити мету впровадження OKR.

2 Вибрати пілотну команду, яка відповідає критеріям, і провести навчання з OKR.

3 Через квартал залучити додаткові команди.

4 Встановити OKR для компанії загалом.

5 Підключити нові команди та проміжні ланки.

6 Оцінити результати та внести корективи.

Напрямки комунікації при формуванні OKR. Методологія передбачає три підходи до встановлення цілей:

- Зверху вниз (top-down): керівництво визначає глобальні цілі, які поширюються на всі підрозділи та співробітників.
- Пліч-о-пліч (side-by-side): команди співпрацюють для створення спільних OKR, доповнюючи глобальні цілі.
- Знизу вгору (bottom-up): ідеї співробітників можуть трансформуватися в цілі команди або компанії, хоча це трапляється рідше.

OKR — це колективний процес. Щонайменше 50% цілей мають формуватися знизу вгору, від працівників і команд, із чітким розумінням пріоритетів і фокусом на ключових завданнях.

Рекомендації щодо постановки цілей. При встановленні цілей необхідно:

- Формулювати масштабні, але досяжні цілі компанії.
- Чітко визначати кінцевий стан цілі.
- Встановлювати терміни виконання (щонайменше квартал).

- Обмежувати кількість цілей до 3–5 на квартал.
- Залучати команди до розробки цілей.
- Розрізняти амбітні та операційні цілі.
- Забезпечувати, щоб 60–70% цілей формувалися знизу вгору.

Правила підбору ключових результатів.

Ключові результати мають відповідати критеріям SMART (конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні, обмежені в часі) та відповідати таким вимогам:

- 3–5 ключових результатів на кожну ціль.
- Досягнення результату має сприяти досягненню цілі.
- Результат не повинен замінюватися способом його досягнення.
- Можливість підтвердження досягнення результату.
- Регулярна перевірка прогресу (оптимально щотижня).

Наведемо приклади деяких вибудованих цілей та ключових результатів кафе-піцерії «Базиліко» на рік (табл. 3.1) та квартал (табл. 3.2):

- Кафе-піцерія «Basilico» передбачає збільшити кількість замовлень (у залі та на доставку), підвищити лояльність клієнтів та оптимізувати операційні процеси.
- Цілі та ключові результати, адаптовані до 2026 року, враховуючи сучасні реалії ресторанного бізнесу (зростання конкуренції, запит на доставку, використання цифрових платформ).
- Перша ціль: Підвоїти кількість замовлень **:**
  - Збільшення кількості замовлень у кафе (включно з відвідинами в залі та доставкою). Початкове значення (2 000 замовлень/місяць) показує середній показник для кафе середнього розміру в Івано-Франківську, поточне (2 300) показує прогрес, а цільове (3 000) є амбітною, але досяжною.
  - KR1 : Збільшення кількості замовлень до 3 000 на місяць (43,21% виконання показує прогрес із 2 000 до 2 300).
  - KR2 : Забезпечення швидкості виконання замовлень (90% в межах 30

хвилин) замінює кількість завершених робіт, після закінчення ресторану важлива оперативність.

- KR3 : Зменшення скарг клієнтів до 2% замість взаємодії з підрядниками, що відображає акцент на якість обслуговування.

- Друга ціль: Залучення нових клієнтів :

- Залучення нових клієнтів через маркетинг (соціальні мережі, акції, локальні рекламні кампанії). Ціль у 1 500 нових клієнтів є реалістичною для розміру міста Івано-Франківська.

- KR1 : Кількість нових клієнтів (1 500) замість робити знижки, із прогресом 99,74% (від 500 до 1 400).

Таблиця 3.1 - Приклади річних цілей кафе-піцерії «Базиліко»

Досягнення	Ціль	Відсоток виконання	Початкове значення	Поточне значення	Цільове значення
Ціль: Підвищити кількість замовлень у кафе-піцерії «Basilico» у 2025 році					
KR: Кількість щомісячних замовлень у залі та на доставку	Збільшити до 3 000 замовлень на місяць	43,21%	2 000	2 300	3 000
KR: кількість виконаних замовлень у встановлений час (90% у межах 30 хвилин)	Забезпечити 90% замовлення в межах 30 хвилин	65,90%	70%	80%	90%
KP: Відсоток скарг клієнтів на якість обслуговування	Зменшити до не більше 2% від загальної кількості замовлень	100,00%	3%	2%	2%
Ціль: Залучити нових клієнтів через маркетингову активність у 2025 році					
KR: Кількість нових клієнтів, залучених через рекламні кампанії (соціальні мережі, акції)	Залучити 1 500 нових клієнтів	99,74%	500	1 400	1 500
KP: Відсоток клієнтів, які не повернулися після першого візиту	Зменшити до 10%	0,00%	20%	15%	10%

- KR2 : Зменшення відсотка клієнтів, які не повертаються (до 10%), замість розірваних фокусів, що відображаються на лояльності.

1. Для подвоєння деяких замовлень **:**

- Оптимізація доставки : Співпрацювати з платформами (Glovo, Bolt Food) і оптимізувати логістику для швидкого виконання замовлень.
- Покращення обслуговування : Проводити тренінги для офіціантів і кухарів, щоб скоротити час очікування та скарги клієнтів.
- Акції та знижки : Впровадити програму лояльності (наприклад, знижки на наступне замовлення або бонуси за відгуки).

2. Для залучення нових клієнтів **:**

- Маркетинг в соціальних мережах : Активізувати рекламу в Instagram і TikTok із фокусом на італійській кухні, сімейних пропозиціях та унікальній атмосфері «Basilico».
- Локальні заходи : Організувати тематичні вечори (наприклад, вечори італійської музики) або дитячі майстер-класи з приготування піци.
- Покращення клієнтського досвіду : Впровадити систему зворотного зв’язку (QR-коди для відгуків на столі) і швидко реагувати на скарги, щоб зменшити відтік клієнтів.

Метод OKR має дуже тісний зв’язок з управлінням ефективністю. Більшість організацій, що використовують систему OKR, також повідомляють про переваги в області розстановки пріоритетів, планування і зосередження уваги, роз'яснюючи пріоритети, допомагаючи командам знати, над чим працювати, а з чим не працювати, вносити зміни, якщо поточний план дій не сприяє OKR і залишатися зосередженим на одній або декількох цілях.

Впровадження методології OKR сприяє створенню середовища підзвітності, яке допомагає організаціям залишатися на правильному шляху. Завдяки OKR працівники не лише виконують завдання, а й усвідомлюють причинно-наслідкові зв’язки своїх дій. Це забезпечує більшу автономію, гнучкість і творчий підхід, що підвищує задоволеність роботою.

Таблиця 3.2 - Приклад цілі та ключових результатів на квартал кафе-піцерії «Базиліко»

Ціль: Розширити діяльність кафе-піцерії «Basilico» через нові канали продажів у 2025 році	Досягнення	Ціль	Початкове значення	Поточне значення
KR: Залучити 30 нових партнерів або клієнтів для доставки та кейтерингу	99,39%	43	23	39
KP: Середній чек від нових послуг (доставка, кейтеринг) коштує 500 грн	50,00%	50	30	40
KP: Дохід від нових послуг знижений на	38,72%	703 328	520 984	591 594

Перед впровадженням OKR у кафе-піцерії «Базиліко» необхідно врахувати досвід інших компаній і уникнути типових помилок, які можуть знизити ефективність нової системи:

- Відсутність мотивації. Якщо цілі OKR не пов’язані з фінансовою винагородою, деякі співробітники можуть бути менш зацікавленими в їх досягненні.
- Використання OKR для рутинних завдань. OKR призначений для масштабних змін, а не для поточної роботи чи списків завдань.
- Проблеми з комунікацією. Для досягнення амбітних цілей команди повинні активно спілкуватися та враховувати OKR одна одній.
- Недооцінка можливостей. Якщо цілі досягаються на 100%, це свідчить про недостатню амбітність і відсутність зростання.
- Неправильний вибір цілей. Занадто багато чи мало цілей, їх недостатня амбітність або недосяжність знижують ефективність.
- Змішування методик. Поєднання OKR із жорсткими KPI чи прив’язка до винагороди порушує принципи методики.
- Неготовність команд. OKR ефективний лише за наявності зрілих, відповідальних працівників. Без підготовки, емоційної зрілості, самостійності та співпраці методика може виявити низькоефективних працівників.
- Некоректне формулювання ключових результатів. Неправильно визначені результати ускладнюють оцінку прогресу.

- Порушення принципу публічності. Відсутність прозорості може приховувати як успіхи, так і регрес.
- Маніпуляція показниками. Спроби «гри в цифри» для штучного досягнення результатів підривають довіру до системи.
- Нереалістичні терміни. Надто швидке впровадження OKR без належної підготовки знижує шанси на успіх.

Для успішного впровадження OKR у «Базиліко» необхідно:

1 Провести аналіз сильних і слабких сторін компанії для розробки поетапної стратегії змін.

2 Сформувати групу з 5–10 ключових осіб (наприклад, рада директорів та агенти впливу), які пройдуть навчання принципам OKR.

3 Розбити впровадження на етапи, уникаючи типових помилок інших компаній.

Для забезпечення успіху впровадження OKR необхідно дотримуватися таких рекомендацій:

- OKR мають бути компактними, займаючи не більше однієї сторінки.
- Щонайменше один OKR команди має відповідати глобальним цілям компанії.
- Пріоритетними є OKR, спрямовані на досягнення стратегічних цілей бізнесу.
- Ініціативи команд мають бути узгодженими та працювати за спільним планом.
- Глобальні цілі компанії повинні відображатися в OKR команд.
- OKR не стосуються рутинних завдань, які виконуються в штатному режимі.
- Уся команда має бути залучена до досягнення цілей. Якщо це не так, необхідно переглянути розподіл персоналу або рівень залученості.
- Досягнення цілей має оцінюватися за конкретними результатами,

інакше ціль залишиться недосяжною.

Важливо активно залучати всіх працівників до процесу через регулярне обговорення:

- Їхніх особистих цілей і ключових результатів.
- Прогресу в роботі.
- Можливостей кар'єрного зростання.
- Виконаних завдань із моменту останньої зустрічі та організаційних питань, які потребують вирішення.

Аналіз діяльності кафе-піцерії «Basilico» свідчить про нестабільність і погіршення ситуації в управлінні та цілепокладанні. Впровадження OKR сприятиме системним змінам, підвищенню ефективності управління та залученості персоналу, що є критично важливим для стабілізації та розвитку бізнесу.

3.3 Оцінка ефективності від запропонованих заходів

Як було зазначено в попередньому розділі для досягнення більшої ефективності управління кафе-піцерії «Basilico» необхідно впровадити метод OKR. Для розуміння результативності впроваджених заходів необхідним є також розрахунок витрат, щодо застосування відповідних заходів на підприємстві, який проводитиметься за наступною формулою [28]:

$$В=Воп+Вз \quad (3.1)$$

де Воп – витрати на оплату праці персоналу, який займався навчанням співробітників;

Вз – витрати на заходи, пов'язані з навчанням працівників «Basilico».

Розрахуємо витрати на оплату праці (планові) [35]:

$$Воп = ЗПп \times Кп \times Т \quad (3.2)$$

де ЗПп – заробітна плата одного працівника за 1 місяць,

Кп – кількість працівників;

Т – період роботи (3 місяці).

Воп=8,5×2×2=34 тис. грн

Витрати на заходи, пов’язані з навчанням співробітників компанії становитимуть:

$$Вз=Во+Ве \quad (3.3)$$

де Во – організаційні витрати на проведення двох навчальних тренінгів для співробітників;

Ве – витрати на залучення зовнішнього експерта-консультанта. Вз=25,6+20=45,6 (тис.грн)

Отже, сукупні витрати на проведення навчальних тренінгів та оплату праці внутрішнього персоналу кафе-піцерії «Базиліко» та залученого експерта становитимуть: В=34+45,6=79,6 (тис.грн)

Заходи з метою навчання новій методології, які рекомендовано провести в компанії:

1 Навчання менеджменту компанії (в рамках щорічного внутрішнього Agile Camp);

2 Навчання всіх співробітників компанії із залученням стороннього експерта (в рамках щорічного тренінгу Brand Camp);

3 Внутрішні координації в процесі впровадження з метою уникнення недорозумінь та незакритих питань у будь-кого з менеджерів чи підлеглих.

Таблиця 3.3 - Витрати на реалізацію запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю кафе-піцерії «Базиліко»

Витрати	Сума, тис. грн
Витрати на оплату праці	34
Витрати на навчальні заходи	45,6
Всього	79,6

Також можна зазначити часові рамки, необхідні для впровадження методу OKR в кафе-піцерії «Базиліко»:

- налагодження процесів відповідно до нової методології– 3-5 місяців,

- обговорення та встановлення річних та квартальних цілей – 1 місяць.

Отже, від запровадження заходів дохід компанії збільшиться на 22,42% до поточного року, цей приріст більший на +110,40%, ніж порівняння 2025 року до 2024. З урахуванням даного методу кафе-піцерії «Базиліко» отримає позитивну динаміку, оскільки цілі так ключові результати будуть спрямовуватися саме на ці цілі: отримаємо приріст +12%, на противагу показнику за попередні періоди, який становив +5,93%.

ВИСНОВКИ

У першому розділі бакалаврської роботи представлено сучасні підходи та методи управління персоналом, з особливим акцентом на інструмент управління за цілями OKR (Objectives and Key Results). Описано ключові переваги використання OKR для кафе-піцерії «Basilico»:

- Крос-функціональна співпраця та узгодженість : Загальні OKR сприяють покращенню взаємодії між всіма командами (кухня, зала, адміністрація), забезпечують синхронізацію зусиль і усувають конкуруючі ініціативи.
- Швидке визначення цілей : Простота OKR спрощує процес установки цілей, зменшуючи витрати та ресурси.
- Прозорість комунікацій : Завдяки чіткості та відкритості OKR працівники краще розуміють стратегічні цілі кафе та власний внесок у їх досягнення.
- Підвищення залученості персоналу : Підхід «знизу вгору» в OKP пов’язує індивідуальні групи працівників із загальними цілями закладу, що мотивує команду.
- Автономія та відповідальність : OKR надає команді чіткий напрямок, що дозволяє самостійно визначати шляхи досягнення цілей, що сприяє відповідальності за результат.
- Фокус на пріоритетах : Обмежена кількість цілей учасників «Basilico» концентрується на ключових ініціативах, ефективно розподіляючи ресурси.
- Амбітність цілей : Відокремлення OKR від системи винагород дозволяє поставити сміливі цілі, що стимулюють інновації та розвиток.

У другому розділі підкреслено, що ефективність діяльності кафе-піцерії «Basilico» значною мірою залежить від працівників — керівників, адміністраторів, кухарів, офіціантів та інших. Професійні якості персоналу та зростання їх продуктивності забезпечуються ефективною системою мотивації

та сприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі. Згуртованість команди, чітке делегування обов'язків і раціональні управлінські норми створюють основу для належної організації роботи закладу. Стиль управління, що забезпечує професійну компетентність, ділову етику та повагу до працівників, впливає на всі аспекти діяльності кафе, від якості обслуговування до операційної ефективності.

У третьому розділі пропонуємо впровадження методики OKR в кафе-піцерію «Basilico». Застосування цього інструменту дозволить ефективніше залучити персонал до реалізації стратегічних цілей, оптимізувати робочі процеси та підвищити загальну продуктивність закладу. OKR сприятиме чіткому визначенню пріоритетів, мотивації команди та досягнення амбітних бізнес-цілей.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. В. Балабанова, О. В. Сардак Управління персоналом: підручник. М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. К.: Центр учбової літератури, 2011. 467 с.

2 Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко Управління ефективністю менеджменту персоналу : [монографія]. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.

3 А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Мотиваційний менеджмент : підруч. К. : КНЕУ 2014. 479 с.

4 О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник Основи менеджменту : підруч. К. : Академ-видав, 2003. 416 с.

5 Любезна І.В. Деякі аспекти системи управління персоналом. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22107/1/%D0%A3%D0%9F%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf

6 В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін. Управління персоналом: підруч. К.: КНЕУН; 2016, 438 с.

7 Хміль, Ф. І. Управління персоналом: підруч. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

8 Джон Доер. Міряй важливе. OKR: проста ідея зростання вдесятеро. Друге видання. Перекл. з анг.мови Д. Суворова. Київ: Yakaboo Publishing, 2019. 296 с.

9 OKR: постановка цілей, які орієнтовані на результат. URL: https://www.atlassian.com/ru/agile/agile-at-scale/okr

10 Цілепокладання за допомогою OKR. URL: https://prohr.rabota.ua/tsilepokladannya-za-dopomogoyu-okr/

11 Метод OKR: прозоре і глибинне управління цілями https://job-wizards.com/ua/okr-prozore-i-hlybynne-upravlinnia/

12 OKR для початківців. https://scrumtrek.ru/blog/business-agility/1386/the-beginners-guide-to-okr-1/

13 Офіційний сайт https://reserve.in.ua/ivano-frankivsk/pizzerias/restoran-basilico

14 Інформпосилання https://misteram.com.ua/frankivsk/basilico-if/info?srsltid=AfmBOooqvISmjWq04IEiNIESAwftHrECOq2JMCIXAZwsSYQ37SK_WtdB

15 Basilico Pizza Italiano. https://www.facebook.com/BasilicoPizza/?locale=uk_UA

16 Staniewski Marcin W. Zarzadzanie zasobami ludzkimi, a zarzadzanie wiedza w przedsiębiorstwie. URL: http://staniewski.vizja.pl/pdf/Vizja-Staniewski-Zarzadzanie-Zasobami-Ludzkimi-a-zarzadzanie-wiedza-w-przedsiebiorstwie.pdf

17 Пічугіна Т. С., Грінько А. П., Безгінова Л. І. Теорія управління та концепції бізнесу [Електронний ресурс] : навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11600/1/P_TU_KB_2017.pdf

18 Горелкіна С.Б. Управління персоналом: Навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2007. 84 с.

19 Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом : підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

20 Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-02/Управління%20персоналом_підручник_Луцьк%202023.pdf

21 Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с. ISBN 966-8945-13-1. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/489/1/Никифоренко%20В.Г.%20Управління%20персоналом%20навчально-методичний%20посібник.pdf

22 Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у

сучасній структурі управління підприємством. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062

23 Псюк Р. М. Функціонально-орієнтоване управління розвитком людських ресурсів. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. Івано-Франківський національний технічний університеті нафти і газу, 2020 р. ст. 275.

24 Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf

25 Полянська А.С., Кісь Г. Р. Управління розвитком організацій: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 192 с. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2022-10/KL-URO.pdf

26 Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6061/5929

26 Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf

27 Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом. Монографія. URL: https://www.researchgate.net/publication/376046873_DOSLIDZENNA_ELEMENTIV_SUCASNOI_SISTEMI_UPRAVLINNA_PERSONALOM

28 Шаповал О.А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. URL: http://global-national.in.ua/archive/10-2016/115.pdf

29 Ciekanowski Zbigniew Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Nowoczesne Systemy Zarządzania. Instytut Organizacji i Zarządzania Zeszyt 13 (2018), nr 3 (lipiec-wrzesień) Wydział Cybernetyki. Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie ISSN 1896-9380, s. 149-162.

30 Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор

конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. URL: http://ema.ztu.edu.ua/article/view/300250

31 Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/31.pdf

32 Кубіній Н. Ю., Варга В. П. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві. URL: http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/226260

33 Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс]. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2021. 282 с. ISBN 978-966-385-372-7. URL: https://www.researchgate.net/publication/363214664_Sucasnij_menedzment_u_shemah_i_tablicah_Castina_1

34 Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2022/8.pdf

Додаток А

1 *Бланк методики «Орієнтовна анкета» (В. Смекала, М. Кучера)*

_____

Прізвище, ім'я, по-батькові

	Більше всього		Менше всього		Результат
СС =	( )	-	( )	+30	
ВД =	( )	-	( )	+30	
СЗ =	( )	-	( )	+30	

№п/п	Більше всього	Менше всього	№п/п	Більше всього	Менше всього	№п/п	Більше всього	Менше всього
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

Додаток Б

2 *Ключ до методики «Орієнтовна анкета» (В. Смекала, М. Кучера)*

Ключ для обробки результатів дослідження

Спрямованість на:					
Себе (СС)		Взаємодію (ВД)		Завдання (СЗ)	
1 А	16 В	1 С	16 С	1 В	16 С
2 В	17 А	2 С	17 С	2 С	17 В
3 А	18 А	3 С	18 С	3 В	18 В
4 А	19 А	4 В	19 В	4 С	19 С
5 В	20 С	5 А	20 В	5 С	20 А
6 С	21 С	6 А	21 А	6 В	21 В
7 А	22 С	7 С	22 А	7 В	22 В
8 С	23 В	8 В	23 С	8 А	23 А
9 С	24 С	9 А	24 А	9 В	24 В
10 С	25 В	10 В	25 А	10 А	25 С
11 В	26 В	11 С	26 А	11 А	26 С
12 В	27 А	12 А	27 В	12 С	27 С
13 С	28 В	13 А	28 С	13 В	28 А
14 С	29 А	14 А	29 С	14 В	29 В
15 А	30 С	15 С	30 А	15 В	30 В

Результати вивчення спрямованості особистості

№п/п	ПІБ	Спрямованість		
		Себе (СС)	Взаємодію (ВД)	Завдання (СЗ)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Бібліографічна довідка

Сем’єнко Христина Данилівна

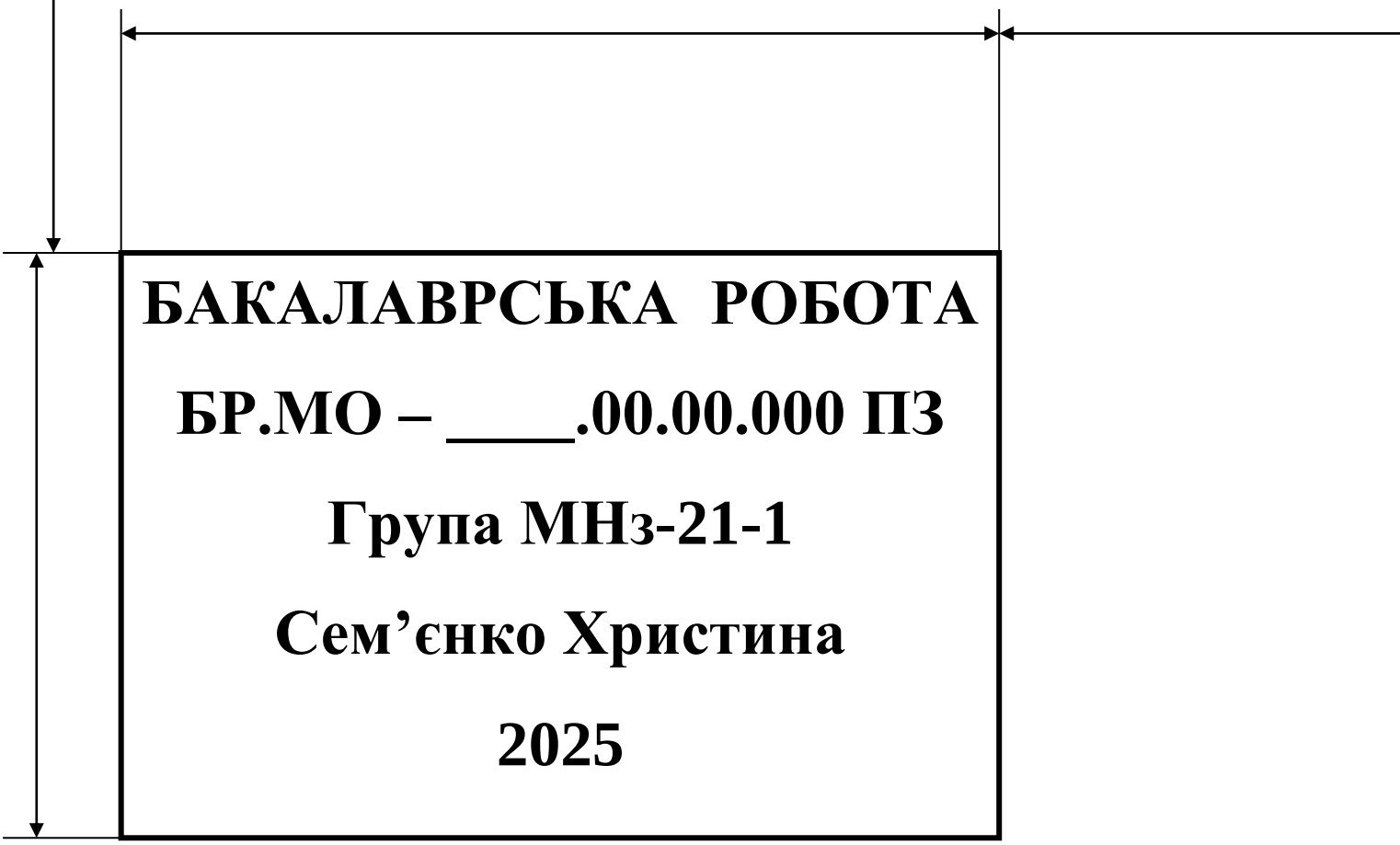
Тема бакалаврської роботи: Дослідження управління персоналом кафе-піцерія «Базиліко»

Обсяг пояснювальної записки _65_ аркушів.
Кількість рисунків __5_
Кількість таблиць _17_ _

Графічний матеріал (слайди, плакати) __5_ шт.

Додатки ____ шт.

„ ___ ” червня 2025 р.


БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
БР.МО – ____.00.00.000 ПЗ
Група МНз-21-1
Сем’єнко Христина
2025