

**Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ  
СТУДЕНТСЬКОЇ ЇДАЛЬНИ КНТЕУ, М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 1м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Яковенка  
Дмитра Олександровича

---

*підпис студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Ткачук Тетяна  
Михайлівна

---

*підпис керівника*

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис гаранта*

**Київ 2019**

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Нова епоха управління персоналом - це постійні вимоги до визнання економічної доцільності капіталовкладень в залучення персоналу, підтримання його трудової активності, розвиток компетенцій та створення умов для максимально повного виявлення особистих можливостей і здібностей. Крім того, мінливий вектор розвитку організацій у сфері ресторанного господарства передбачає коригування уявлень про вибір підходів і процедур до роботи з персоналом, у тому числі з урахуванням наростаючої тенденції інтернаціоналізації бізнесу. У сучасних умовах розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу гостро стоїть питання в забезпеченні організацій даної галузі кваліфікованими працівниками, попит на яких завжди був високим.

На сьогодні актуальним є не лише виготовлення якісної продукції та її реалізація, важливими є також комплекс заходів, які будуть знижувати вартість продукції та збільшувати попит споживачів. Підприємство повинно володіти такими конкурентними перевагами, завдяки яким воно б могло бути на крок попереду у своїй сфері.

Новий етап розвитку національного ринку вносить докорінні зміни в концепцію стратегічного управління людськими ресурсами, у вибір засобів і методів практичної реалізації завдань щодо підвищення ефективності виробництва організації та її конкурентоспроможності. Інноваційний характер виробничого процесу, його висока наукомісткість, пріоритетність питань якості продукції змінили вимоги до основних характеристик персоналу, підвищили значущість творчого ставлення до праці та високого професіоналізму кадрів.

У даний час вітчизняні підприємства стали приділяти особливу увагу проблемам управління персоналом та його розвитку. Кадрові менеджери сьогодні покликані володіти методикою роботи з персоналом, кваліфіковано проводити

наймання, відбір і адаптацію працівників, організувати їхню перепідготовку, навчання новим технологіям.

Формування ефективного розвитку персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства. Розвиток персоналу - це не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, але цілеспрямоване планування руху співробітників.

Розвиток персоналу належить до одних з основних показників прогресивності суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній ініціюють здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування й організація розвитку персоналу є важливими функціями управління персоналом, використання цього досвіду є важливою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

Потреба у підвищенні кваліфікації в організаціях обумовлена безперервними змінами в її зовнішньому і внутрішньому середовищі; ускладненням процесу виробництва й керівництва; засвоєнням нових видів і сфер діяльності. Найбільш ефективною є діяльність підприємств, які систематично займаються підвищенням кваліфікації своїх співробітників і витрачають на навчання достатньо коштів. Розширюючи внутрішні можливості й підвищуючи гнучкість кадрів, компанія запобігає дефіциту кваліфікованих співробітників і менш підвертається короткостроковим змінам в економіці.

Об'єктивна потреба розробки концепції та нових моделей управління персоналом підприємств ресторанного господарства, організаційно-економічного механізму їх реалізації, застосування удосконалених методик визначення ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства, а також використання сучасних підходів із врахуванням часових змін для вирішення проблем управління підприємствами підтверджують актуальність обраної теми дослідження.

**Аналіз наукових праць.** Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розв'язанні проблеми управління персоналом зробили Д. Богиня, О. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Долішній, М. Дороніна, Г. Євтушенко, М. Критський, В. Куценко, В. Пономаренко, О. Пушкар та ін.

Вивченню комплексу питань, пов'язаних з розвитком персоналу, присвячено низку досліджень видатних зарубіжних та українських вчених-економістів, зокрема Н. Аймаутової, М. Армстронга, М. Білопольського, Д. Богині, М. Боровик, Х. Грехема, О. Грішнкової, О. Єськова, Г. Завіновської, А. Кібанова, А. Колода, А. Литвиненко, А. Маслоу, М. Мескона, О. Раєвневої, В. Савченко, С. Шапіро, І. Швець, С. Шеклі, А. Алістаєва, А. Богданов, І. Богін, В. Любімов Н. Маусов, Ю. Одегов, В. Травин, С. Шекшня та ін.

Питання аналізу й оцінки діяльності підприємств ресторанного господарства знайшли своє відображення у працях Л. Г. Агафонової, В. А. Антонової, Л. П. Баскова, І. Г. Бережного, В. І. Карсекіна, К. С. Коровіна, В. І. Пивоварова, Г. Т. П'ятницької та Н. О. П'ятницької та ін.

**Метою** написання випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад управління розвитком персоналу та розроблення рекомендацій щодо його удосконалення у діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних завдань:

- здійснити аналітичний огляд літературних джерел з досліджуваного питання;
- розглянути методологічні засади формування системи управління розвитком персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу;
- провести стратегічний аналіз діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу;
- визначити вплив чинників на управління розвитком персоналу;
- провести діагностику результативності діючої системи управління розвитком персоналу;

- запропонувати та обґрунтувати програму заходів з удосконалення управління розвитком персоналу;
- розглянути прогнозування результативності запропонованих заходів удосконалення управління розвитком персоналу.

**Об'єктом** дослідження є процес управління розвитком персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Предметом** дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади управління розвитком персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Теоретичну та методологічну основу дослідження складають методи системного аналізу та порівняння, анкетного опитування, економіко-статистичних методів.

**Інформаційне забезпечення роботи.** У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних економістів в галузі управління розвитком персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу, нормативно-правові акти України, періодичні видання та джерела мережі Інтернет. У процесі оцінки практичної діяльності суб'єкта дослідження було використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що практичні та теоретичні положення, які представлені у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для ефективного впровадження у систему управління розвитком персоналу для підприємств ресторанного господарства.

**Наукова новизна роботи** полягає у поглибленні теоретичних засад та розвитку науково-методичних положень, а також розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління розвитком персоналу на підприємстві ресторанного бізнесу.

За результатами наукового дослідження опубліковано статтю на тему «Управління розвитком персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу» у збірнику

наукових праць КНТЕУ, 2019. – с. 113-118 (Додаток А).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 82 сторінках. Список використаних джерел включає 42 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Ефективне функціонування кожного суб'єкта ресторанного господарства визначає ступінь розвитку його персоналу. Підходи щодо формування розвитку персоналу є багатограним і складним поняттям, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників сфери ресторанного господарства для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з оцінювання кадрів з метою здійснення виробничої адаптації й атестації персоналу, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулювання його розвитку тощо [35, с. 17].

Питанню визначення сутності та складових частин системи управління персоналу підприємств присвячено роботи багатьох вчених, серед яких слід відзначити внесок, здійснений М. Месконом, Ф. Хедоурі, А. Маслоу, І. Зоріна, В. Квартальнова, Г. Зайцева, А. Єгошина, С. Шершні, М. Виноградського.

У роботах цих авторів досить повно та вичерпно представлено сутність основних елементів управління персоналом, визначено форми та методи управління персоналом.

У науковій літературі можна зустріти приклади різного трактування поняття „управління персоналом”. Одні автори у визначенні оперують метою та методами, за допомогою яких цю мету можна досягти, тобто акцентують увагу на

організаційній стороні управління. Інші - роблять опір на змістовну частину, що відтворює функціональний бік управління. Типовим прикладом першого підходу може слугувати визначення, надане Галенко В.П.: «управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних, соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності» [11, с. 156].

Інший підхід у трактуванні поняття управління персоналом відображений у визначенні, прийнятому в німецькій школі менеджменту: «управління персоналом (менеджмент персоналу, економіка персоналу) – це галузь діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреб в персоналі, залучення персоналу, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво працівниками» [11, с. 157].

Таким чином, сутність концепту управління персоналом складає системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства ресторанного господарства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства ресторанного господарства та всебічного розвитку працівників, що зайняті на ньому.

Економічна література налічує багато визначень поняття «розвиток персоналу» (РП) через комплексність та багатогранність, приналежність не лише до економічної, а ще і до психологічної, соціальної, педагогічної категорій.

Розглянемо визначення поняття «розвиток персоналу» (табл. 1.1).

Серед основних підходів до визначення сутності і змісту поняття «розвиток персоналу» традиційно є процесний, системний, функціональний.



### Визначення поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення
І. Беспалов	вважає, що розвитком персоналу є комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної та управлінської компетентності персоналу підприємства для більш ефективного досягнення цілей та задач організації посилення.
А.П. Єгоршин	визначав концепт розвитку персоналу як комплексний та безперервний процес всебічного розвитку особистості працівника організації з метою підвищення ефективності його роботи посилення.
П. Шлендер	на думку автора, "розвиток персоналу - це система заходів, спрямованих на підтримку здібності до навчання працівників, розповсюдження знань та передового досвіду, навчання молодих співробітників".
Р Харрисон	вважав, що "розвиток персоналу - це чітка уява про здібності та потенціал, які працюють в стратегічній структурі бізнесу".
Г.В. Полухіна	вважає, що розвиток персоналу, це процес поєднання планування трудової кар'єри, виробничої адаптації, стимулювання персоналу та його професійного навчання

Джерело: розроблено автором за матеріалами [14].

Розглянемо основні підходи до визначення сутності і змісту поняття «розвиток персоналу» (табл. 1.2).

### Основні підходи до визначення сутності і змісту поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення	Підхід до визначення
Кібанов А.Я	розвиток персоналу - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно- кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу, що забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри, стимулювання розвитку персоналу	Процесний підхід
Веснін В.Р.	«розвиток персоналу» - безперервне проведення заходів, що сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників та зростанню їх здатності вносити вклад в діяльність організації»	Функціональний підхід
Черчик Л.М.	розвиток персоналу розглядається в якості сукупності взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства	Системний підхід

Джерело: розроблено автором за матеріалами [22]

Стратегічні завдання розвитку як персоналу, так і підприємства в цілому у повному обсязі виражає системний підхід через врахування необхідності пристосування до змін зовнішнього середовища за допомогою розвитку конкурентних переваг як окремого працівника, так і підприємства.

Розвиток персоналу ресторанного господарства повинен бути системою взаємопов'язаних дій, елементами якої є розроблення кадрової стратегії, прогнозування та планування потреби в кадрах певної кваліфікації, управління кар'єрою та професійним зростанням, організація процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури. Основними складовими процесу розвитку персоналу підприємства називають: професійне навчання персоналу (первинна профпідготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), адаптація персоналу, оцінювання та атестація, планування трудової кар'єри, службово-професійне просування працівників.

Однак, не слід ототожнювати поняття розвитку персоналу та професійного розвитку персоналу, що є набуттям працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати в своїй професійній діяльності. Саме професійний розвиток досягається шляхом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань та обов'язків, пристосування до нових умов діяльності підприємства та зростання рівня професійної готовності до виконання певних функцій. Поняття розвитку персоналу є набагато ширшим [35, с. 54].

Джой-Метьюз Д. визначив, що розвитку персоналу сприяє:

- вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників;
- реалізації потенційних можливостей персоналу;
- поступовому руху до більш досконалого та складного стану окремого працівника та підприємства загалом [14, С. 64].

Основні недоліки, виявлені у процесі фахової підготовки кваліфікованих робітників сфері готельно-ресторанного бізнесу, висвітлено Ю. Стадницьким, О. Дзяною та Т. Коропецькою. Науковці зазначають, що при формуванні складової професійної компетентності «знання» мають місце такі недоліки, як фрагментарність та безсистемність знань; низький рівень сформованості умінь у розв'язанні професійних завдань у реальних умовах праці; відсутність чітких уявлень про коло питань, проблем і завдань, які фахівець повинен виконувати в реальних умовах праці; низький рівень сформованості здатності до розпізнавання власних і чужих відчуттів і настроїв, забезпечення особистісної емоційної рівноваги; неусвідомлене сприйняття проблем і потреб споживача; нездатність аналізувати й прогнозувати емоційні настрої споживача за умови цілісного сприйняття його потреб та проблем; не володіння засобами маніпуляції у спілкуванні [33, с. 222].

Практичне застосування управління людськими ресурсами підприємства ресторанного господарства вимагає врахування ряду зовнішніх факторів і чіткого розуміння недоліків, властивих традиційній системі.

Практична значимість управління персоналом підприємств ресторанного господарства полягає у наступному:

- ідеальне конструювання практики кадрового управління, розробка теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом;
- раціоналізація та глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтація на вимоги економічної і соціальної ефективності;
- спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, запропонованих наукою [23].

Отже, робота будь-якого підприємства ресторанного господарства неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування підприємства ресторанного господарства, але й закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки

ефективно поставлена робота з добору персоналу, у значній мірі залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей підприємства та якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Важливими є такі сучасні функції управління персоналом на підприємствах ресторанного бізнесу:

- планування якісного і кількісного складу працівників;
- інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
- соціально-психологічна діагностика людських ресурсів, аналіз і регулювання взаємовідносин у колективі;
- управління виробничими і соціальними конфліктами, формування стабільного трудового колективу;
- планування ділової кар'єри працівників;
- професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників;
- аналіз і оцінка кадрового потенціалу;
- формування кадрового резерву;
- маркетинг персоналу.

Від того наскільки ефективно проводиться політика управління персоналом залежить діяльність підприємства ресторанного господарства. Персонал грає важливу роль в успішному розвитку підприємства, тому необхідно чітко підходити до вибору методів управління персоналом. Від вибору тих чи інших методів управління персоналом залежить якість організації праці на підприємстві ресторанного господарства, яка приводить до укріплення зв'язків в трудовому колективі, що є важливим елементом ефективного управління персоналом [16].

Таким чином, можливо припустити, що умовами для ефективного управління трудовими ресурсами на підприємствах ресторанного господарства є: індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту; гнучкі системи організації робіт; принципи

врахування індивідуального вкладу працівників та рівня їх професійної компетенції в системі оплати праці; високий рівень участі працівників у розробці та прийнятті управлінських рішень; практика делегування повноважень підлеглим; задоволеність результатами праці; система інформування працівників, корпоративні засоби інформації; рівень корпоративної культури, рівень дисципліни; система атестації персоналу, наявність кадрового резерву; мета функціонування підприємства, способи її досягнення, філософія діяльності, суспільне значення [5, 7].

## **1.2. Методологічні засади формування системи управління розвитком персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу**

Сутність будь-якої діяльності можна охарактеризувати конкретним переліком складових її робіт чи складовими елементами.

Таким чином, систему управління персоналом, складають наступні елементи [11, с. 18]:

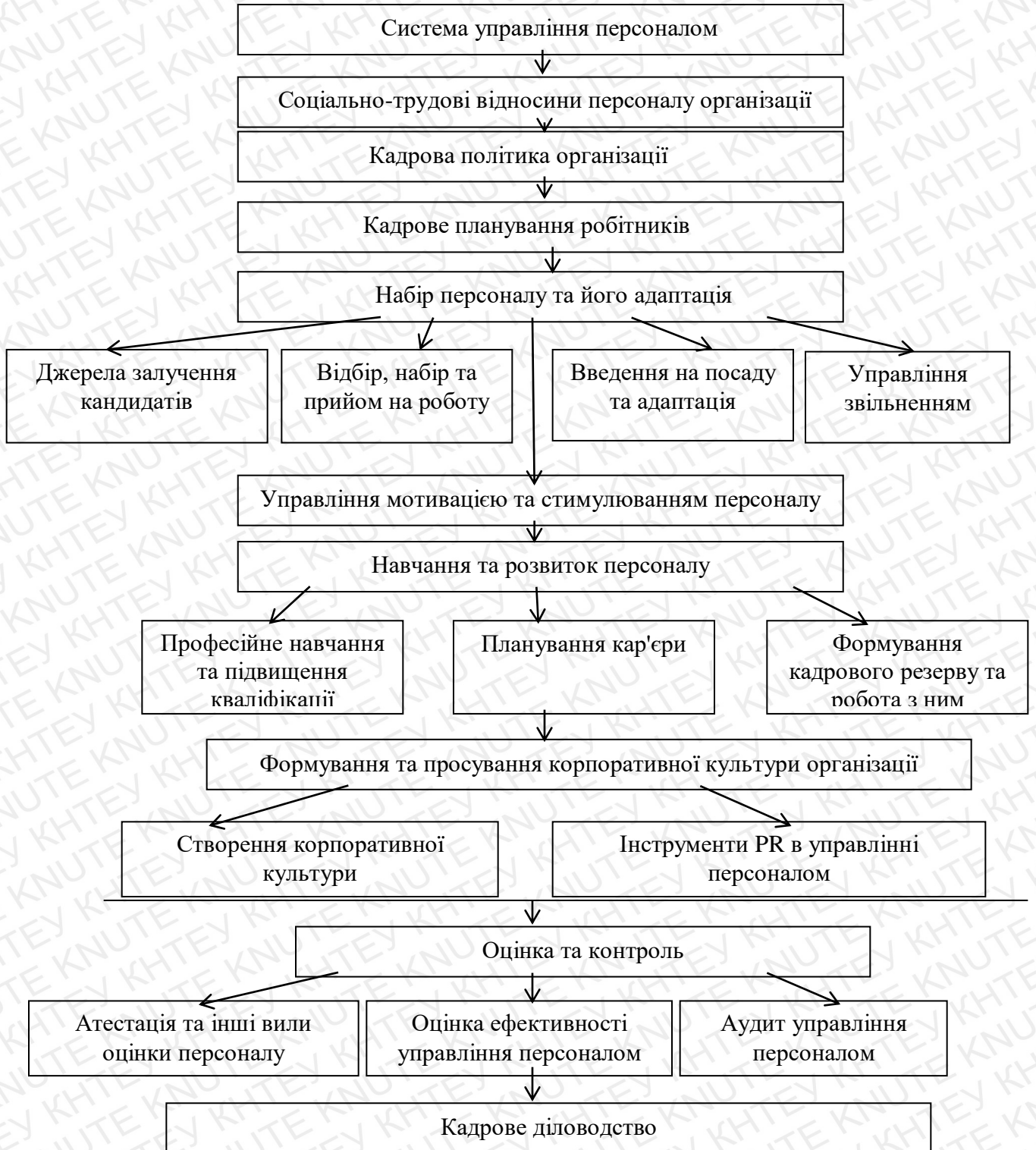
- визначення потреби в кадрах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягів виробництва;
- формування чисельного та кількісного складу кадрів (система комплектування, розстановки);
- система загальної та професійної підготовки кадрів;
- оплата та стимулювання праці;
- оцінка працівників;
- розвиток працівників.

На підставі здійсненого дослідження та ґрунтовного аналізу визначено та систематизовано основні складові сучасної системи управління персоналом на підприємстві, у тому числі – у сфері ресторанного бізнесу (рис. 1.1).

Цілями функціонування системи управління персоналом на підприємстві є:

- підвищення конкурентоспроможності в ринкових умовах;

- підвищення ефективності виробництва та праці;
- забезпечення високої соціальної ефективності;



**Рис. 1.1. Система управління персоналом на підприємстві**

*Джерело: побудовано авторами на основі [19].*

Успішне виконання поставлених цілей вимагає вирішення цілого ряду завдань [11, с. 159]:

- забезпечення потреби підприємства у робочій силі в необхідних обсягах та кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою управлінського потенціалу;
- повне та ефективно використання потенціалу працівника та колективу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організації, вмотивованості, самодисципліни, виробітку у працівника звички до співпраці за допомогою використання різних методів управління персоналом;
- закріплення працівників за підприємством, формування стабільного колективу як умова забезпечення окупності коштів, що витрачаються на робочу силу;
- забезпечення реалізації побажань, потреб, інтересів працівників в відношенні змісту праці, її умов, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового підвищення тощо;
- узгодження виробничої та соціальної програм (балансування між інтересами підприємства та інтересами працівників, економічною та соціальною ефективністю);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу [11, с. 161].

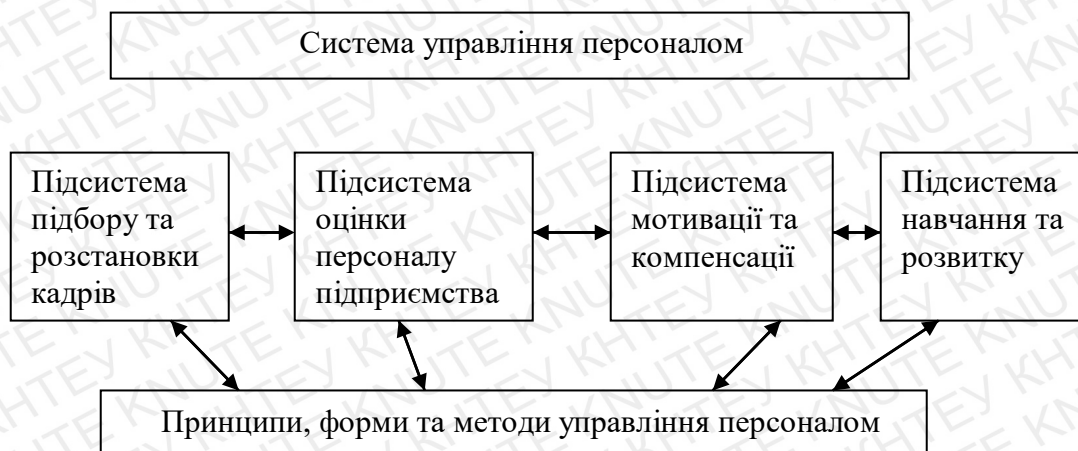
Використовуючи системний підхід, процес управління персоналом визначається як система, що складається з підсистем:

- підсистема підбору та розстановки персоналу.
- підсистема оцінки персоналу.
- підсистема мотивації персоналу.
- підсистема навчання та розвитку персоналу.

Всі перераховані підсистеми управління персоналом пов'язуються між собою за допомогою використання певних принципів, форм та методів управління персоналом.

Графічно система управління персоналом та взаємозв'язок її елементів представлена на рис. 1.2 [20, с. 39].

Система управління персоналом на сучасному підприємстві, незалежно від форми власності, є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.



**Рис. 1.2. Взаємозв'язок підсистем управління персоналом в системі управління персоналом підприємства**

*Джерело: побудовано авторами за матеріалами [36].*

Складовими процесу розвитку персоналу вважаються: стимулювання персоналу, планування та побудова кар'єри працівника, виробнича адаптація та його професійне навчання. Схематично структуру розвитку персоналу підприємства за даними цих авторів можна зобразити таким чином (рис. 1.3) [29, с. 324].





**Рис. 1.3. Структура процесу розвитку персоналу підприємства**

*Джерело: складено авторами за матеріалами [23].*

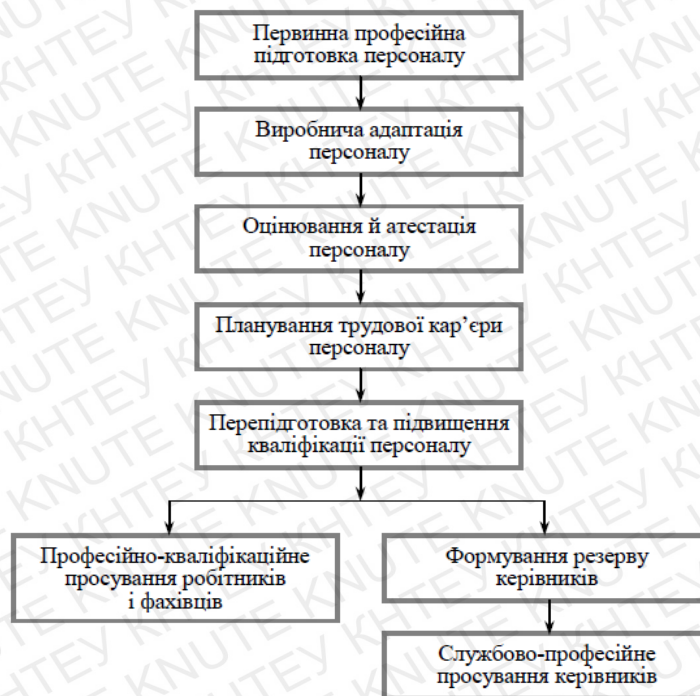
Професійний розвиток персоналу - це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

До основних складових процесу розвитку персоналу організації можна віднести підходи, запропоновані фахівцями, які наведені на рисунку 1.4 [32].

Для визначення доцільності формування підходів щодо розвитку персоналу слід використовувати наступні методи розвитку персоналу:

Методи формування й розвитку кадрового потенціалу організації:

- методи організаційного розвитку, удосконалювання організаційних структур, складання штатного розкладу;
- методи поліпшення фірмового стилю керування;
- методи конфліктного менеджера, що сприяють міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату;
- техніка групової роботи менеджера.



**Рис. 1.4. Складові процесу розвитку персоналу організації**

*Джерело: : складено авторами за матеріалами [36]*

Методи розвитку потенціалу кожного працівника:

- методи підготовки й перепідготовки робітників, фахівців і керівників;
- методи підвищення кваліфікації за межами організації;
- фірмові одноденні або тижневі семінари;
- конференції, групові дискусії;
- індивідуальні менеджмент-тренінги (вирішення разом з ученими конкретних господарських завдань);
- модернізація, або методи вирішення проблем у процесі творчої дискусії без права вето у модератора, тобто в людини, що веде дискусію, як, наприклад, це роблять у популярних телепередачах;
- система методів сприяння розвитку та творчості (ділові ігри) [16, с. 108].

Важливим питанням становлення професійного розвитку особистості є визначення потреби в підготовці персоналу, тобто встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал

організації для виконання її поточних і перспективних цілей та тими наявними знаннями, уміннями й навичками, котрі персонал має на теперішній час.

Навчальні плани і програми для перепідготовки й навчання працівників другим професіям організації розробляються на основі типових навчальних планів та програм для підготовки нових співробітників з відповідних професій. Під час вибору форм і методів навчання персоналу організації слід брати до уваги їх вплив на групи слухачів, які будуть навчатись [16, с. 109].

В умовах ринкової економіки планування розвитку персоналу визначення обсягів професійного навчання працівників здійснюється підприємством самостійно. Планування персоналу повинно забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників і їх мотивацію, враховувати економічні і соціальні наслідки під час прийняття відповідних рішень. Оскільки персонал є вирішальним фактором діяльності будь-якої організації, про ефективність планування можна судити з рівня досягнення цілей підприємством.

### **Висновки до розділу 1**

На підставі отриманих результатів наукового дослідження, проведеного у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, доцільно зробити наступні висновки:

1. Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників сфери ресторанного господарства для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

2. Серед основних підходів до визначення сутності і змісту поняття «розвиток персоналу» традиційно є процесний, системний, функціональний.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СТУДЕНТСЬКОЇ ЇДАЛЬНИ КНТЕУ, М. КИЇВ

#### 2.1. Стратегічний аналіз діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

Економічна криза змушує заклади ресторанного господарства України функціонувати в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Бажання підприємств не просто залишитись на ринку за таких умов, але й збільшити прибутковість діяльності породжує необхідність удосконалення системи управління, зокрема – розвитком персоналу. У цих умовах великого значення набуває використання в практиці ресторанів ідей і технологій стратегічного аналізу. Чим вище невизначеність і непередбачуваність зовнішнього середовища, тим гостріше простежується необхідність використання інструментарію стратегічного аналізу в практичній діяльності українських підприємств ресторанного господарства.

Стратегія студентської їдальні КНТЕУ повинна ґрунтуватися на глибокому знанні ринку, а її реалізація - на відповідних планах проникнення на ринок. Важливим джерелом даної інформації є стратегічний аналіз. Завданням стратегічного аналізу в студентській їдальні КНТЕУ є визначенні конкретної стратегії з багатьох альтернатив, виходячи з впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, специфіки діяльності студентської їдальні КНТЕУ.

Стратегічний аналіз здійснюється на макро- та мікрорівнях. Аналіз макросередовища включає вивчення впливу економіки держави, правового регулювання, політичних процесів, природних умов і ресурсів, соціальних аспектів на стратегію розвитку підприємства ресторанного бізнесу. Ці елементи макрооточення не мають прямого зв'язку з підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу.

Дослідження мікросередовища виявляє можливості й потенціал, на який може розраховувати підприємство у конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей.

Київський національний торговельно-економічний університет – один із найавторитетніших навчальних закладів України, атестований за найвищим IV рівнем акредитації. В університеті навчається понад 35 тис. студентів. Матеріально-технічна база університету відповідає міжнародним стандартам щодо забезпечення освітнього процесу комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, лабораторним приладдям тощо. Для студентів, аспірантів і докторантів створено сприятливі соціально-побутові умови: функціонують 5 гуртожитків, кафетерії, їдальні, медпункт, пральня.

Предметом діяльності студентської їдальні КНТЕУ є:

- виробнича діяльність по випуску продукції, кулінарних та кондитерських виробів;
- реалізація продукції власного виробництва і купівельних товарів;
- надання послуг при проведенні святкових заходів;
- організація виставок, конкурсів, ярмарок, аукціонів.

Асортимент продукції, яка реалізується, прийнятий у відповідності з рекомендаціями нормативних документів по типізації підприємств і включає холодні та гарячі закуски; перші, другі, солодкі страви; кулінарні та кондитерські вироби, гарячі, холодні напої; фрукти.

Студентська їдальня КНТЕУ розпоряджається власним автотранспортом, має зовнішні зв'язки з постачальниками сировини, продовольчих товарів, засобів матеріально-технічного оснащення; прання і прасування столової білизни і спецодягу, охорони підприємства, реклами, оренди приміщень і обладнання, дезінсекції і дератизації приміщень, розробки проектної документації, водопостачання і постачання електроенергії.

Організаційна структура управління студентської їдальні КНТЕУ представлена в Додатку Б.

В основу побудови організаційних схем управління студентської їдальні КНТЕУ покладені принципи: достатньої доцільності; гнучкості; мінімальної кількості ланцюгів; мінімізації персоналу; високої кваліфікації персоналу; мінімізації накладних витрат.

Для оцінки діяльності студентської їдальні КНТЕУ необхідно проаналізувати основні фінансово-економічні показники її діяльності.

Основні показники фінансово-господарської діяльності студентської їдальні КНТЕУ наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні показники фінансово-господарської діяльності студентської їдальні КНТЕУ 2016 - 2018 роки (тис. грн.)**

№	Показник	Період			Відхилення 2018 р. від 2017 р.	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	+/-	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, послуг	2811,3	2935,3	3176,3	241,0	8,21
2	Собівартість реалізації продукції, послуг	2020,3	2212,1	2401,3	189,2	8,55
3	Валовий прибуток від реалізації	791,0	723,2	775,0	51,8	7,16
4	Адміністративні витрати	358,1	367,1	378,3	11,2	3,05
5	Витрати на збут	315,5	320,2	346,1	25,9	8,09
6	Витрати на оплату праці	941,7	1319,5	1451,5	132,0	10,00
7	Амортизація	23,2	18,3	13,7	-4,6	-25,14
8	Прибуток від операційної діяльності	117,4	35,9	50,6	14,7	40,95
9	Податок на прибуток	25,5	7,1	10,1	3,0	42,25
10	Чистий прибуток (збиток)	76,4	21,2	30,2	9,0	42,45

*Джерело: розраховано авторами.*

Як видно з таблиці 2.1, протягом 2016 - 2018 років показники діяльності студентської їдальні КНТЕУ зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2018 році порівняно з минулим на 241,0 тис. грн. (8,21%). За

цей час собівартість реалізації зросла на 189,2 тис. грн. (8,55%). Це привело до збільшення валового прибутку від реалізації на 51,8 тис. грн. (7,16%).

Негативно вплинуло зростання рівня адміністративних витрат на 11,2 тис. грн. (3,05%) та витрат на збут 25,9 тис. грн. (8,09%). Витрати на оплату праці підприємства в 2018 році зросли на 132 тис. грн. (10,0 %), амортизація зменшилася на 4,6 тис. грн. (25,14 %).

Прибуток від операційної діяльності зріс на 14,7 тис. грн. (40,95%).

Чистий прибуток студентської їдальні КНТЕУ в 2018 році зріс на 3,0 тис. грн. (42,25%) порівняно з минулим роком.

З даних цієї таблиці видно, що в цілому фінансові показники студентської їдальні КНТЕУ зазнали позитивних змін порівняно з 2017 роком.

Для аналізу внутрішнього середовища студентської їдальні КНТЕУ доцільно здійснити SNW-аналіз за певними критеріями та відповідними оцінками (сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness)), який представлено у таблиці 2.2.

Головне завдання SNW-аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) підприємства. Завдання нової стратегії розвитку – використання активу для нейтралізації і усунення пасиву.

Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності підприємства ресторанного господарства було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами студентської їдальні КНТЕУ є якість виробів, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами – плінність кадрів, стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг їдальні.

## SNW-аналіз студентської їдальні КНТЕУ

№ з/п	Ключові параметри діяльності підприємства ресторанного господарства	S	N	W
1	2	3	4	5
1	Навчання персоналу		5	
2	Умови праці	9		
3	Мотивація і стимулювання персоналу	8		
4	Плинність кадрів			1
5	Кваліфікація персоналу		5	
6	Оцінка якості роботи персоналу		6	
7	Соціальний пакет		5	
8	Організація планування			3
9	Рівень технічної оснащеності		5	
10	Інформаційне забезпечення	8		
11	Якість послуг, що надаються	10		
12	Організація маркетингу на підприємстві			2
13	Обсяги реалізації			2
14	Асортимент продукції, що випускається		6	
15	Чисельність персоналу			3
16	Заробітна плата	8		
17	Імідж (ділова репутація) підприємства		7	
18	Психологічний клімат у колективі	9		
19	Фінансова стійкість підприємства		5	
20	Територіальне розташування		5	
21	Цінова політика	9		
22	Обсяги продажів			3
23	Орієнтація на споживача	8		
24	Стратегія розвитку підприємства			2

*Джерело: розраховано та складено авторами.*

Ресторанний бізнес є одним із сегментів ринку споживчих послуг, який, на сьогоднішній день, найбільш динамічно розвивається. В Україні така ситуація почала спостерігатись із появою закладів ресторанного господарства, у яких споживачі можуть отримати певні послуги за прийнятними цінами та із порівняно високою якістю. Розповсюдження культури харчування поза межами власних помешкань разом з підвищенням рівня життя певної частини населення створює позитивні передумови для продовження розвитку підприємств ресторанного господарства і надалі. Макроекономічні чинники суттєво впливають на розвиток



ресторанного ринку України. Динаміка розвитку національної економіки обумовила основні зміни внутрішнього ринку України, головною складовою якого є споживчий ринок.

У конкурентній боротьбі вітчизняні підприємства ресторанного господарства не лише займаються пошуком нових сегментів ринку, але й широко застосовують новітні досягнення кулінарії та дизайну, до яких можна віднести креативну кухню, стиль високих технологій, кейтеринг-сервіс тощо. Для популяризації підприємства ресторанного господарства та збільшення його цільової аудиторії господарюючі суб'єкти активно використовують можливості Інтернету шляхом створення веб-сайтів та розміщення їх у ділових, інформаційних, комерційних пошукових системах. Усе це (разом із освоєнням нових сегментів ринку) сприяє розвитку ресторанного господарства в Україні та наближенню його до світових стандартів.

Повноцінне харчування студентів вищих навчальних закладів - одна з найважливіших проблем сьогодення, яка формує здоров'я і добробут нації в цілому.

Розумова напруга й активність студентів під час навчання супроводжуються підвищеними енерговитратами, які відновлюються за рахунок достатнього за обсягом і збалансованого за якістю харчування.

Студентські їдальні – це переважно великі заклади ресторанного господарства, в яких роздавальні лінії та зали мають велику пропускну спроможність, обслуговуючи протягом 1–2 год по кілька тисяч відвідувачів. Навантаження у цих закладах нерівномірне – найбільший потік студентів спостерігається зранку, в перервах між лекціями та після їх закінчення, що вимагає значної уваги до організації роботи закладу в цілому та роздавальень зокрема.

З метою виявлення реального стану організації харчування студентів у вітчизняних вищих навчальних закладах проведено анкетування, в якому брали участь 900 студентів. Приклад анкети наведено в Додатку В.

За результатами опитування встановлено, що 90 % студентів користується послугами закладів ресторанного господарства. Це свідчить про достатньо великий рівень необхідності таких закладів, хоча 10 % респондентів ніколи не користувалися їхніми послугами у ВНЗ, оскільки харчуються вдома або приносять їжу з собою.

Доцільно провести аналіз сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства, його можливостей і загроз (SWOT-аналіз). Це один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні на сьогоднішній день. Його універсальність дозволяє використовувати його для різних об'єктів вивчення: аналіз продукції, підприємства, конкурентів, міста, регіону.

Цей метод використовується для будь-якого підприємства, у тому числі - у сфері ресторанного бізнесу, з метою уникнення потрапляння його в кризову ситуацію.

У Додатку Д наведено SWOT-аналіз студентської їдальні КНТЕУ, з використанням попередньо отриманих результатів досліджень внутрішнього середовища підприємства, макро- та мікро- оточення.

Таким чином, згідно з отриманими результатами проведеного SWOT-аналізу студентської їдальні КНТЕУ необхідно дотримуватись конкурентної стратегії: використовувати свої «можливості» для мінімізації своїх «слабких сторін».

Основними конкурентними заходами при обраній стратегії можуть бути:

- забезпечення оновлення висококваліфікованого персоналу, для стимулювання розвитку підприємства, оскільки у нового співробітника «свіже» мислення та погляд на ситуацію;
- впровадження інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, призводить до покращення організації маркетингу на підприємстві, за

допомогою інтернет-реклами фірма стає більш відомою, а споживачі більш інформованими;

- надання посередниками вигідних для підприємства форм оплати та умов отримання товарів, дає можливість розробки ефективної стратегії розвитку підприємства;

- високий ступінь прихильності покупців до товарів підприємства, зростання реальних грошових доходів населення та правильна організація стратегії діяльності підприємства, призводить до збільшення обсягів реалізації товарів;

- покращення діяльності підприємства та її місця на ринку регіону, стимулюватиме стабільність у кадровій політиці підприємства

Аналіз мікросередовища студентської їдальні КНТЕУ представлено у Додатку Ж. Аналіз містить визначення можливостей і ступінь впливу факторів на підприємство, вивчає споживачів, конкурентів, посередників, та допомагає виявити можливість і ступінь впливу домінуючих факторів, можливі варіанти відповідних реакцій підприємства, побудувати профіль безпосереднього оточення підприємства.

Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою.

Аналізуючи дані Додатку Ж, можна зробити висновки, що найбільш впливовими факторами мікросередовища є високий ступінь прихильності покупців до продукції підприємства, надання посередниками вигідних для підприємства форм оплати та умов отримання послуг, низький рівень інформованості покупців про товари підприємства, невідповідність асортименту (якості) послуг вимогам покупців, висока чутливість покупців до ціни.

Проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що для студентської їдальні КНТЕУ існує дуже багато загроз, основною причиною яких є нестабільне політичне становище та низький розвиток економіки держави. У зв'язку з цим, основною вимогою для успішної діяльності студентської їдальні КНТЕУ стає його гнучкість та здатність швидко та своєчасно пристосовуватися до динамічного

зовнішнього середовища. Разом з тим, відповідно до оцінки значущості факторів, можна зазначити, що жодний з них не загрожує існуванню підприємства, за умови прийняття зважених стратегічних та оперативних рішень на основі постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Підприємствам ресторанного господарства для забезпечення розвитку діяльності, необхідно правильно визначати, який стратегічний напрямок є для них найефективнішим. Коли ми вибираємо механізм забезпечення інтересів та зменшення загроз, необхідно виходити з реальних можливостей підприємства, які характеризуються його поточним становищем. Основною методикою визначення поточного стану є матриця стратегічного положення й оцінки дій (SPACE).

Доцільність використання зазначеного методу підприємствами ресторанного господарства пояснюється його орієнтацією на малі та середні підприємства.

Розглянемо алгоритм проведення SPACE-аналізу для студентської їдальні КНТЕУ.

Матриця SPACE дозволить визначити стратегічне положення студентської їдальні КНТЕУ в галузі ресторанного господарства, оперуючи двома внутрішніми (економічний потенціал і конкурентні переваги) і двома зовнішніми (привабливість галузі та стабільність середовища) показниками.

Оцінка кожного обраного критерію має здійснюватися за певним переліком факторів. Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості студентської їдальні КНТЕУ, її цілі та стратегію, наявний виробничий потенціал, досвід роботи тощо. Кожному з обраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертна оцінка за 6-бальною шкалою, після цього визначається значущість окремого критерію (значення від 0 до 1). Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм (оцінка перемножується на «вагу»), визначається сумарна оцінка за кожною групою (табл. 2.3).

**Складові побудови матриці SPACE-аналізу студентської їдальні КНТЕУ,  
(бали)**

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал				Стабільність середовища			
Фактор	Оцінка	Вага	Сума оцінки	Фактор	Оцінка	Вага	I Сума оцінки
Норма прибутковості власної продукції	4	0,25	1,00	Темпи зростання (занепаду) економіки країни	5	0,25	1,25
Виробничі витрати	3	0,19	0,56	Темпи інфляції	5	0,25	1,25
Норма прибутковості супутніх послуг	3	0,19	0,56	Варіація цін конкурентів	4	0,20	0,80
Обсяги заборгованості	3	0,19	0,56	Ступінь впливу держави на галузь	3	0,15	0,45
Норма прибутковості кейтерингу	3	0,19	0,56	Технологічні зміни	3	0,15	0,45
<b>Усього</b>			<b>3,25</b>	<b>Усього</b>			<b>4,2</b>
Асортимент продукції та супутніх послуг їдальні-	3	0,25	0,75	Кількість та основні характеристики конкурентів	4	0,25	1,00
Цінова політика їдальні	3	0,25	0,75	Потенціал зростання	4	0,25	1,00
Рівень якості кейтерингу	2	0,17	0,33	Рівень прибутковості	4	0,25	1,00
Рівень якості власної продукції, супутніх послуг та обслуговування їдальні	4	0,33	1,33	Стабільність прибутків	4	0,25	1,00
<b>Усього</b>			<b>3,17</b>	<b>Усього</b>			<b>4</b>

*Джерело: розраховано авторами.*

Наступним етапом проведення SPACE-аналізу студентської їдальні КНТЕУ є відображення отриманих результатів на прямокутній системі координат, у якій півосі характеризують стан підприємства (рис. 2.1). Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами  $P(x, y)$  в одному з квадрантів обраної системи координат ( $P(0,21; -0,24)$ ). У результаті сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії.



**Рис. 2.1. Матриця SPACE-аналізу студентської їдальні КНТЕУ**

*Джерело: побудовано авторами.*

На підставі отриманих результатів визначено, що стратегічним напрямом досліджуваного об'єкта є конкурентна позиція. Це пояснюється нестабільністю середовища функціонування та відносною привабливістю галузі, а також браком фінансових можливостей підприємства.

Ключовою стратегією студентської їдальні КНТЕУ на даному етапі має бути:

- збільшення фінансових ресурсів за рахунок пошуку нових постачальників, використання в процесі виробництва нового більш ефективного та економічного обладнання;
- збільшення норми прибутковості власної продукції, супутніх послуг та кейтерингу за рахунок підвищення їх якості;
- розширення ринків збуту продукції та послуг шляхом відкриття нового закладу, створення системи літніх торговельних майданчиків, відкриття кейтерингового агентства.

Використання сучасних методів стратегічного аналізу в практичній діяльності студентської їдальні КНТЕУ дозволить максимально ефективно визначати та реалізовувати обрану підприємством стратегію розвитку.

## **2.2. Визначення впливу чинників на управління розвитком персоналу**

Важливим елементом управління поведінкою персоналу студентської їдальні КНТЕУ є аналіз факторів, які впливають на неї. Інформація про їх характеристику та особливості впливу є необхідною для подальшого формування і реалізації стратегічного плану управління поведінкою персоналу та її інноваційного розвитку.

У структурі студентської їдальні КНТЕУ персонал має ключове значення у здійсненні всіх функціональних процесів, які згодом втілюються в кількісні показники продуктивності праці та фінансової ефективності. Не може підприємство ефективно взаємодіяти на ринку без чіткої та налагодженої системи управління людськими ресурсами, тобто є неприпустимим нехтування або недооцінювання такого важливого явища, як поведінка персоналу.

З огляду на це, для успішного управління організаційними процесами необхідно робити акцент на важливості прямого впливу на персонал студентської їдальні КНТЕУ, що, у свою чергу, вимагає дослідження та оцінювання цілісної системи факторів впливу на поведінку персоналу.

Крім того, необхідно врахувати всі ключові процеси стратегічного планування та управління людськими ресурсами крізь вектор впливу зовнішніх факторів, етапність і зміст яких наведено на рисунку 2.2.

У контексті організаційного менеджменту вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на поведінку персоналу є беззаперечним. Основним завданням управлінця є подолання будь-якого дисбалансу між внутрішніми та зовнішніми факторами впливу. Якщо внутрішні фактори можуть бути частково керованими, то зовнішні фактори впливу не мають постійного характеру, тобто вони є непередбачуваними.

Зовнішнє середовище має чи не найбільший вплив на формування поведінки персоналу студентської їдальні КНТЕУ, адже охоплює низку факторів впливу.



**Рис. 2.2. Основні етапи стратегічного планування управління персоналом студентської їдальні КНТЕУ**

Джерело: побудовано авторами.

Під час функціонування підприємство стикається з різними ситуаційними чинниками, силами та інституціями, які, , мають вагомий вплив на життєдіяльність підприємства, адже кожен суб'єкт господарювання є активним учасником ринку.

Безпосередні чинники внутрішнього середовища характеризуються певною мірою суб'єктивністю впливу.

Зовнішнє середовище характерне своєю динамічністю та непередбачуваністю. Це призводить до низки труднощів, адже динамічність та непередбачуваність не дозволяє повною мірою контролювати процесом та аналізувати сценарії в довгостроковій перспективі.

Отже, на рисунку 2.3 систематизовано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на управління поведінкою персоналу студентської їдальні КНТЕУ.



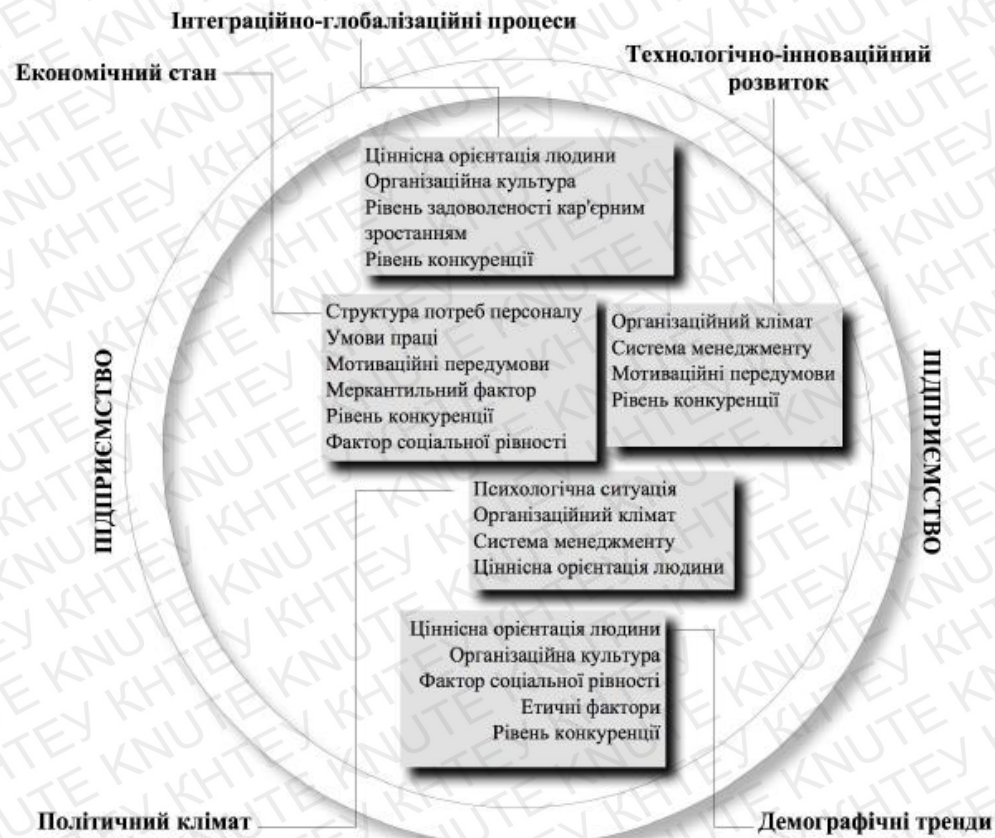


**Рис. 2.3. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на управління поведінкою персоналу студентської їдальні КНТЕУ**

*Джерело: складено авторами.*

До пріоритетних факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на управління поведінкою персоналу студентської їдальні КНТЕУ можна віднести: політичний клімат; економічний стан; інтеграційно-глобалізаційні процеси; демографічні тренди; технологічно-інноваційний розвиток; локальні умови ринку праці (рис. 2.4).

Під час впровадження нових технологічних процесів на підприємстві існує потреба в підвищенні кваліфікації та пристосуванні до нових умов праці. Тому менеджер повинен розглядати різні шляхи для мінімізації майбутніх ризиків. Як приклад, замість скорочення персоналу та рекрутингу, необхідно запропонувати навчання та професійне вдосконалення, що неодмінно призведе до підвищення мотивації.



**Рис. 2.4. Вплив та взаємозалежність факторів зовнішнього і внутрішнього середовища у структурі студентської їдальні КНТЕУ**

*Джерело: складено авторами.*

Фактори внутрішнього середовища на підприємстві не менш важливі в стратегічному плануванні управління поведінкою персоналу студентської їдальні КНТЕУ, однак кожен із факторів внутрішнього середовища так чи інакше характеризується з погляду зовнішніх впливів. Адже важливість впливу кожного з цих факторів на поведінку персоналу прямо або частково залежить від зовнішніх чинників.

### **2.3. Діагностика результативності діючої системи управління розвитком персоналу**

Оцінка персоналу є складовою загального управління персоналом студентської їдальні КНТЕУ і спрямована на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу в умовах високої конкуренції.

Працівники студентської їдальні КНТЕУ, передусім основний персонал, є головним ядром, оскільки від нього залежить обсяг, якість продукції, рівень продуктивності праці. Від роботи керівників і спеціалістів, рівня їх кваліфікації, відповідальності, творчості, виконавчої і трудової дисципліни, ставлення до своїх обов'язків залежить ефективність діяльності підприємства.

В умовах високої конкуренції важливим є встановлення оптимальної мінімальної чисельності, необхідної для ведення виробництва, поліпшення структури кадрів на кожному підприємстві. У студентській їдальні КНТЕУ здійснюється робота з кадрами, проте окремого структурного підрозділу з управління персоналом немає. Кадровим обліком на підприємстві займається адміністратор, функції якого притаманні кадровій службі підприємства. Адміністратор виступає як експертний радник керівника при вирішенні питань щодо прийому на роботу і звільнення, призначення на нову посаду, переміщення, направлення працівників на професійне навчання, щодо підвищення заробітної плати і т. ін.

Основними завданнями адміністратора як представника кадрової служби є:

- формування кадрів підприємства (планування, підбір, наймання, вивільнення, аналіз плінності і т.п.);
- розвиток персоналу (професійна орієнтація, перепідготовка, атестація, оцінка персоналу, організація просування по службі);
- удосконалення організації праці, її мотивація, стимулювання, створення безпечних умов праці.

У студентській їдальні КНТЕУ управління персоналом здійснюється за схемою, представлено у додатку 3.

Оцінка ефективності окремих планів і програм управління персоналом базується на визначенні рівня досягнення цілей підприємства і виконанні відповідних завдань

Важливими критеріями є також: довірливість взаємовідносин з працівниками; оцінка якості інформації та порад, що надаються персоналом вищому керівництву; задоволеність (незадоволеність) клієнтів.

В умовах високої конкуренції розвиток персоналу для вітчизняних підприємств набуває особливого значення. Це обумовлюється тим, що робота в сучасних умовах висуває високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань і навичок працівників. До того ж, швидкоплинність чинників маркетингового середовища підприємств вимагає від фахівців постійної підготовки до майбутніх змін у зовнішньому і внутрішньому оточенні.

Середні показники чисельності трудових ресурсів студентської їдальні КНТЕУ за 2016-2018 рр. наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Середні показники чисельності трудових ресурсів студентської їдальні КНТЕУ за 2016-2018 рр.**

Показники	Значення за період, осіб			Темп приросту, %	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік
Середньооблікова чисельність	77	83	85	7,79	2,41
Середня явочна чисельність	75	80	82	6,67	2,50
Середня чисельність фактично працюючих	76	82	83	7,89	1,22
Середньооблікова чисельність в еквіваленті повної зайнятості	77	83	84	7,79	1,20

*Джерело: розраховано авторами.*

Таким чином, у 2018 р. порівняно з 2017 р. спостерігається збільшення: середньооблікової чисельності працюючих у студентської їдальні КНТЕУ на 2 особи, або на 2,41%; середньої явочної чисельності – на 2 особи, або на 2,5%;

середньої чисельності фактично працюючих – на 1 особу, або на 1,22%; середньооблікової чисельності працюючих в еквіваленті повної зайнятості – на 1 особу, або на 1,2%.

Функціональний склад персоналу студентської їдальні КНТЕУ за 2016-2018 рр. представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Функціональний склад персоналу студентської їдальні КНТЕУ  
за 2016-2018 роки**

Показники	Значення за період			Абсолютний приріст	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік
1. Категорії персоналу, осіб:	77	83	85	6	2
– керівники	7	7	7	0	0
– спеціалісти	14	14	14	0	0
– робітники	48	54	56	6	2
– допоміжні працівники	8	8	8	0	0
2. Коефіцієнти співвідношення, %:					
– основних та допоміжних робітників	17,0	15,0	14,0	-2	-1
– виробничого та управлінського персоналу	38,0	34,0	33,0	-4	-1

*Джерело: складено авторами.*

Таким чином, у 2018 р. порівняно з 2017 р. спостерігається збільшення чисельності персоналу на 2 особи, зокрема за рахунок збільшення робітників на 2 особи. При цьому, коефіцієнт співвідношення основних та допоміжних робітників, а також коефіцієнт співвідношення виробничого та управлінського персоналу зменшилися на 1%. Найбільшу частку у структурі середньооблікової чисельності персоналу займають робітники (62,34% у 2016 р., 65,06% у 2017 р. та 65,88% у 2018 р.).

Динаміка руху чисельності трудових ресурсів студентської їдальні КНТЕУ за 2016-2018 роки представлено у таблиці 2.6.

Таким чином, у 2018 р. порівняно з 2017 р. коефіцієнт обороту з прийому не змінився. Разом з тим, коефіцієнт обороту зі звільнення та коефіцієнт плинності та постійності кадрів зменшився на 2% та 3% відповідно.

**Рух чисельності трудових ресурсів студентської їдальні КНТЕУ  
за 2016-2018 роки**

Показники	Період			Абсолютний приріст	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік
1. Коефіцієнт обороту з прийому (оновлення персоналу), %	2,0	3,0	3,0	1,0	0
2. Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	8,0	7,0	5,0	-1,0	-2,0
3. Коефіцієнт плинності, %	6,0	5,0	2,0	-1,0	-3,0
4. Коефіцієнт постійності кадрів, %	94,0	95,0	98,0	1,0	3,0

*Джерело: розраховано авторами.*

Як показали дослідження системи розвитку персоналу, більшість керівників підприємств і кадрових служб (73%) не мають інформації щодо результативності програм розвитку персоналу та інвестування коштів у людські ресурси. Більше половини опитаних (56%) відповіли, що в них або недостатньо, або зовсім немає даних про те, наскільки ефективними є вкладення у розвиток персоналу підприємства [14, с.64].

Проте, необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств, їхня орієнтація на досягнення стратегічних цілей вимагають чітко спланованої та організованої роботи з розвитку персоналу. До того ж, дієві заходи з розвитку персоналу забезпечують підвищення лояльності працівників до підприємства, покращення морально-психологічного клімату у колективі, зростання групової згуртованості, рівня трудової мотивації і соціальної ефективності управління персоналом.

У зв'язку з цим та в умовах високої конкуренції інвестиції у розвиток персоналу студентської їдальні КНТЕУ слід розглядати як пріоритетні і необхідні. При цьому необхідною і важливою є оцінка результативності програм розвитку персоналу у студентської їдальні КНТЕУ, яка повинна передбачати оцінювання відгуків учасників навчання; аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання; оцінювання ступеня відповідності потреб у навчанні

змісту його програми; аналіз рівня застосування нових знань, умінь і навичок у професійній діяльності; діагностику зміни бізнес-показників після навчання персоналу; аналіз віддачі від інвестицій у навчання персоналу.

Визначення потреби студентської їдальні КНТЕУ у професійно придатних, компетентних працівниках передбачає впровадження в її структурних підрозділах систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах. Призначення останньої системи полягає в тому, щоб установити в якісному і кількісному виразі потребу студентської їдальні КНТЕУ у персоналі на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди й порівняти цю потребу з наявним трудовим потенціалом.

Для прогнозування своїх потреб у персоналі з метою забезпечення цілеспрямованого розвитку працівників студентської їдальні КНТЕУ повинно:

- мати у своєму розпорядженні чіткий опис усіх робочих місць та посад (обов'язки, функції, права і відповідальність персоналу);
- визначити кваліфікаційні вимоги для персоналу, потрібні професійні знання, уміння та навички, санітарно-гігієнічні характеристики робочих місць і посад, їхні вимоги до індивідуальних психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей персоналу;
- зіставити потім зазначені вимоги до персоналу з фактичним рівнем професійної придатності працівників, ступенем розвитку їх компетенції.

Після виконання зазначених процедур студентська їдальня КНТЕУ розробляє конкретні заходи щодо усунення виявлених розбіжностей між фактичним рівнем професійної придатності персоналу, ступенем його розвитку та необхідними для підприємства рівнями професійної придатності і компетенції працівників відповідно до обраного варіанта стратегії управління підприємством.

Велике значення для забезпечення конкурентоспроможності персоналу студентської їдальні КНТЕУ має стимулювання розвитку працівників і

раціональне використання їх компетенції. Набуті працівниками в процесі професійного навчання знання, уміння і практичні навички не принесуть ніякої користі підприємству, якщо робітники чи фахівці з вищою освітою не зацікавлені їх реалізувати з максимальною ефективністю, не виявляють інтересу до свого професійно-кваліфікаційного просування тощо.

У цьому розумінні професійні інтереси персоналу, його мотивація та устремління є винятково важливими складовими конкурентоспроможності персоналу студентської їдальні КНТЕУ. Їх значущість має виражену тенденцію до зростання. Тому одним із основних завдань управління розвитком персоналу стає оптимізація результатів трудової діяльності працівників завдяки підвищенню їх рівня мотивації і прагнення до високопродуктивної праці.

Конкурентоспроможність персоналу студентської їдальні КНТЕУ визначається не тільки відповідністю психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей людини вимогам робочого місця чи посади, рівнем її освітньої або професійної підготовки, стажем роботи, а й ступенем задоволеності працівника своєю працею. У тих, хто не задоволений працею, якість її невисока, часті випадки порушення трудової дисципліни, відсутня достатня зацікавленість у подальшому професійному розвитку.

Конкурентоспроможність персоналу охоплює механізми: «хочу», «можу», «потрібно». Вони, по суті, виражають трудову активність особистості, що характеризує якісний рівень трудової діяльності і цим визначає рівень конкурентоспроможності працівника на внутрішньофірмовому ринку праці. Максимальний збіг механізмів «можу», «хочу» та «потрібно» стає умовою підвищення ефективності виробництва, розвитку особистості. Людина може виявити свої здібності, успішно їх розвинути у процесі навчання, а потім і реалізувати їх під час трудової діяльності лише в тому разі, коли вона заінтересована у роботі, усвідомлює та приймає до виконання цілі компанії.



Навпаки, якщо потреби суспільства, підприємства, інтереси працівника та його здібності не узгоджені, то це негативно впливає на трудову активність, рівень конкурентоспроможності персоналу. Це виявляється в таких показниках, як зниження продуктивності праці, погіршення якості продукції, збільшення рівня плинності кадрів, небажання проходити професійне навчання і т. д.

Управління конкурентоспроможністю персоналу на рівні особистості передбачає оцінювання працівником своїх можливостей відповідно до вимог робочого місця або посади, що дає змогу працівникові розвивати свої здібності, активізувати раніше одержані загальноосвітні та професійні знання, уміння і практичні навички. Він формує мету власної діяльності у студентської їдальні КНТЕУ на обраному робочому місці чи посаді, вирішує сам: чи відповідає його професійна придатність вимогам робочого місця або посади, яку він обіймає; чи необхідно йому пройти підвищення кваліфікації або професійну перепідготовку з метою професійно-кваліфікаційного просування тощо.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом у студентській їдальні КНТЕУ розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства.

Мета концепції управління персоналом студентської їдальні КНТЕУ – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівників з інтересами підприємства в досягненні високою продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Основу концепції управління персоналом студентської їдальні КНТЕУ складають:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;

- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- впровадження нових методів та систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і стимулювання на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

Доречною є розробка та впровадження в студентської їдальні КНТЕУ корпоративної моделі компетенцій, як сукупності вимог до професійних, ділових та особистісних якостей працівника, що встановлені для всіх посад та необхідні для досягнення цілей підприємства.

Ця модель повинна бути розроблена на основі аналізу цілей, цінностей та культури підприємства, його організаційної структури. Структура корпоративної моделі компетенцій має відображати структуру робочих місць на підприємстві, а вимоги до компетенцій по кожній посаді – відобразитися у описі посади. Регулярний перегляд та актуалізація структури корпоративної моделі та змісту компетенцій здійснюється не рідше ніж один раз на три роки, за необхідності їх дострокових змін їх ініціатором повинен виступати керівник підрозділу з управління персоналом.

Регулярна оцінка компетенції має проводитися у наступній послідовності етапів:

- 1) визначення актуальних на майбутнє компетенцій, їх обговорення в колективі та надання їх переліку працівникам;
- 2) моніторинг трудової поведінки працівника протягом звітного періоду;
- 3) інтерпретація керівником поведінки працівника, за необхідності – проведення оціночної співбесіди. Якщо протягом періоду працівник регулярно

демонструє не менше 50% цільових індикаторів компетенції, компетенція вважається продемонстрованою;

- 4) визначення відповідності фактичних компетенцій, тим що необхідні;
- 5) формування інтегральної оцінки, розробка корегуючих дій щодо покращання результатів працівника та підвищення його компетентності.

Рішення про перегляд рівня оплати праці у бік підвищення приймається у випадку, коли результат оцінки компетенцій не нижче успішного.

Розглянемо запропоновані методики оцінювання ділових якостей працівників студентської їдальні КНТЕУ.

У таблиці 2.7 представлено розподіл персоналу студентської їдальні та бальне оцінювання їх компетенцій.

*Таблиця 2.7*

**Групи персоналу студентської їдальні КНТЕУ за освітою та їх бальні оцінки**

№	Групи персоналу	Оцінки в балах
1	Із загальною середньою освітою (повною чи неповною)	0,1
2	Після закінчення ПТУ і СПТУ	0,15
3	Із середньою спеціальною освітою	0,25
4	Із вищою чи незакінченою вищою освітою	0,40
5	Із двома вищими освітами, що відповідають профілю роботи, або з науковим ступенем	0,50

*Джерело: розраховано авторами.*

Оцінка складності функцій, які виконують працівники студентської їдальні КНТЕУ, здійснюється за ознаками, врахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику. Також беруться до уваги не включені в довідник ознаки, але такі, що впливають на складність праці робітників і вимагають від них більшого напруження, досвіду, зусиль, а саме: різноманітність робіт, керівництво відділом, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота на основі самоконтролю.

Оцінка результатів праці робітників студентської їдальні КНТЕУ враховує кількісні та якісні параметри виконуваних робіт, а також їхню ритмічність.

Відповідно до методичних рекомендацій ознаками та ціною прийнято певні бальні оцінки.

Кінцевою метою використання оцінок повинно бути укомплектування студентської їдальні КНТЕУ висококваліфікованим персоналом та підвищення ефективності роботи.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості.

Для оцінки складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів студентської їдальні КНТЕУ відібрано ознаки, що дають змогу найповніше охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт; масштаб і складність керівництва; додаткову відповідальність.

Питома значущість прийнятих для характеристики складності ознак оцінюється у відносних одиницях (визначається експериментально).

Оцінку ділових та особистих якостей управлінського персоналу студентської їдальні КНТЕУ пропонується виконувати за факторами оцінки з урахуванням коефіцієнтів, які наведено в табл. 2.11. Набір всіх п'яти факторів описує повний портрет працівника в цифровому вимірі. Оцінювальний лист, який видається кожному експерту, має такий вигляд (Додаток К).

Оцінки виставляються в графу «оцінка» за бальною системою згідно з такими критеріями:

- якість проявляється вищою мірою і постійно – 5 балів;
- якість проявляється доволі постійно – 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично – 3 бали;
- якість не проявляється, але не заважає роботі – 2 бали;
- якість не проявляється, і це шкодить роботі – 1 бал.

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахованих показників за кожним критерієм. Потім всі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені в питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом (дорівнює 5 балів).

Керівництво студентської їдальні КНТЕУ повинно формулювати завдання стосовно кваліфікації, навчання та досвіду персоналу, а також мати власну політику і відповідні процедури для визначення необхідності навчання та підготовки персоналу з урахуванням як поточних, так і майбутніх завдань.

Таким чином, можемо підсумувати, що сьогодні особливо актуальним є розроблення механізмів розвитку персоналу студентської їдальні КНТЕУ із застосуванням різноманітних інструментів управління персоналом, оскільки саме персонал є одним з основних чинників внутрішнього середовища.

## **Висновки до розділу 2**

На підставі отриманих результатів наукового дослідження, проведеного у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, доцільно зробити наступні висновки:

1. Стратегія студентської їдальні КНТЕУ повинна гуртуватися на глибокому знанні ринку, а її реалізація - на відповідних планах проникнення на ринок. Важливим джерелом даної інформації є стратегічний аналіз. Аналіз макросередовища включає вивчення впливу економіки держави, правового регулювання, політичних процесів, природних умов і ресурсів, соціальних аспектів на стратегію розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

2. В основу побудови організаційних схем управління студентської їдальні КНТЕУ покладені принципи: достатньої доцільності; гнучкості; мінімальної кількості ланцюгів; мінімізації персоналу; високої кваліфікації персоналу;

мінімізації накладних витрат. Дані проведеного аналізу свідчать про те, що найбільш сильними сторонами студентської їдальні КНТЕУ є якість виробів, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами – плінність кадрів, стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг їдальні.

За результатами опитування встановлено, що 90 % студентів користується послугами закладів ресторанного господарства. Це свідчить про достатньо великий рівень необхідності таких закладів, хоча 10 % респондентів ніколи не користувалися їхніми послугами у ВНЗ, оскільки харчуються вдома або приносять їжу з собою. За результатами проведеного SWOT-аналізу студентської їдальні КНТЕУ необхідно дотримуватись конкурентної стратегії: використовувати свої «можливості» для мінімізації своїх «слабких сторін».

3. На підставі отриманих результатів визначено, що стратегічним напрямом досліджуваного об'єкта є конкурентна позиція. Це пояснюється нестабільністю середовища функціонування та відносною привабливістю галузі, а також браком фінансових можливостей підприємства. У структурі студентської їдальні КНТЕУ персонал має ключове значення у здійсненні всіх функціональних процесів, які згодом втілюються в кількісні показники продуктивності праці та фінансової ефективності.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СТУДЕНТСЬКОЇ ЇДАЛЬНИ КНТЕУ, М. КИЇВ

### 3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення управління розвитком персоналу

Значна динамічність та невизначеність сучасного соціально-економічного середовища, посилення конкуренції на споживчому ринку вимагають від керівництва підприємств ресторанного господарства нових креативних управлінських рішень щодо забезпечення їх ефективного функціонування та сталого розвитку.

Одним з важливих питань діяльності сучасного підприємства ресторанного господарства є забезпечення максимально можливого обсягу та рівня доходу від реалізації продукції (послуг), що дозволить йому розвиватися та успішно функціонувати на конкретному ринку.

Специфіка підприємств ресторанного господарства, обумовлена виконанням 3-х взаємопов'язаних функцій (виробництво продукції, її реалізація та організація споживання) формує спрямованість управління розвитком за основними напрямками діяльності. Усі напрями розвитку підприємств ресторанного господарства, у тому числі - студентської їдальні КНТЕУ, узагальнено у чотири групи (рис.3.1).

Виділення групи «персонал» обумовлено пріоритетним значенням цієї складової для сфери ресторанного господарства - від гостинності, ввічливості та високого фахового рівня персоналу напряму залежить задоволення споживачів, а тому й розвиток підприємства та посилення його конкурентної позиції. Таким чином управління розвитком персоналу є важливою складовою діяльності й студентської їдальні КНТЕУ.



**Рис. 3.1. Основні напрями розвитку студентської їдальні КНТЕУ**

*Джерело: побудовано авторами.*

Розглянемо процес управління розвитком конкурентоспроможності персоналу студентської їдальні КНТЕУ. Модель реалізується за допомогою таких інструментів управління:

- здійснення комплексу заходів із постійного навчання персоналу підприємства, реалізація програм підвищення кваліфікації, організація тренінгів і семінарів ;
- матеріальне стимулювання працівників, виплата грошових премій персоналу, який проявив трудову активність.
- створення сприятливих умов для прояву ініціативи і пропозицій щодо удосконалення власної діяльності на підприємстві;
- створення умов трудового суперництва на підприємстві, проведення конкурсів професійної майстерності серед персоналу;
- організація системи комплексної оцінки та атестації персоналу

Такі заходи дозволяють цілеспрямовано підвищувати конкурентні переваги персоналу студентської їдальні КНТЕУ, що якісно впливатиме на загальний розвиток підприємства.

Управління розвитком соціальної підтримки персоналу студентської їдальні КНТЕУ спрямоване на:



- впровадження на підприємстві соціальних програм;
- фінансову допомогу персоналу у зв'язку з народженням дитини, одруженням, тощо.
- розробку і впровадження корпоративної культури.

Основною задачею цих заходів є створення комфортних умов трудового життя персоналу, адже за таких умов персонал отримує сприятливі умови для розвитку і мотивацію до роботи саме на цьому підприємстві.

Професійний розвиток персоналу студентської їдальні КНТЕУ - це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

До основних складових процесу розвитку персоналу студентської їдальні КНТЕУ можна віднести ті підходи, які були визначені у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи. Основним визначено метод на основі методики коучингу.

Коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань, створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей, є надійним фундаментом корпоративної культури, оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство, допомагає підприємству набути нових конкурентних переваг.

Перевагою коучингу є доведення того, що цілі, які людина ставить перед собою сама, досяжні. Цілі, які ставить керівник своєму підлеглому, можуть входити в конфлікт з внутрішніми цінностями і прагненнями, що призводить до появи внутрішнього підсвідомого небажання працівника діяти. Це, у свою чергу, знижує ефективність роботи. У процесі коучингу працівник ставить цілі і вибирає шляхи їх досягнення самостійно.

Основними перевагами застосування коучингу в напрямі професійного розвитку персоналу студентської їдальні КНТЕУ є:

- формування ефективних робочих команд;
- раціональне управління часом;
- відпрацьованість швидкої реакції на критичну ситуацію в організації;
- сприяння самостійності персоналу в пошуку власних рішень та баченні ситуації;
- покращення результативності працівників та розуміння працівником основних завдань, поставлених перед ним керівництвом організації;
- професійне зростання працівника;
- формування відчуття турботи у працівника зі сторони організації та причетності до справ організації тощо.

Основними перевагами застосування коучингу в напрямі особистого розвитку клієнта є:

- зростання самооцінки особистості, яка співпрацює з коучем;
- формування креативного мислення, творчого підходу до вирішення поставлених завдань та ситуацій;
- мобілізація внутрішніх можливостей і потенціалу клієнта;
- вдосконалення та розвиток для досягнення особистих цілей в житті тощо.

Практика засвідчує, якщо замовником коучингового процесу виступають окремі клієнти (особистості), то переважно цей процес зосереджений тільки на особистому розвитку замовника, його вмінь, рис характеру, комунікативних та інших здібностей. Якщо ж замовником коучингового процесу є керівники підприємств, то процес більшою мірою зосереджується на професійному розвитку персоналу, хоча одночасно відбувається особистий розвиток працівників у поєднанні з професійним.

Основними учасниками коучингового процесу у студентській їдальні КНТЕУ є:

- коучі, як навчають і спрямовують працівників і підлеглих підприємств у необхідному напрямі з метою досягнення поставлених перед ними цілей;
- клієнти та користувачі коучингу - працівники, які є об'єктом процесу коучингу з метою самовдосконалення, професійного та особистого розвитку і розкриття свого потенціалу і можливостей. Користувачами коучингу переважно виступають працівники підприємств, для розвитку і самовдосконалення яких запрошують коучерів. Клієнтами переважно є окремі особистості, які самі прагнуть удосконаливати свій потенціал та можливості з метою саморозвитку;
- замовники коучингу - це керівники підприємств, метою яких є розвиток персоналу в організації, їх компетенції, мобілізація внутрішніх можливостей і потенціалу своїх працівників тощо, а також окремі особистості, клієнти, які прагнуть удосконалення своїх вмінь, здібностей і знань з метою власного розвитку і мобілізації внутрішніх резервів для досягнення особистих цілей.

Як свідчить практика, клієнти, в переважній більшості, в процесі застосування коучингу прагнуть розвивати власні здібності та характеристики, тому спрямовують зусилля на особистий розвиток, на відміну від користувачів коучингу, для яких напрям розвитку визначає замовник, який насамперед спрямовує його на професійний розвиток, що необхідний для трудової діяльності працівника. Хоча не можна стверджувати, що коучинговий процес зосереджений тільки на одному з напрямів розвитку, оскільки переважно поряд із розвитком одного напрямку одночасно розвивається і інший.

Взаємодію між учасниками коучингового процесу у студентської їдальні КНТЕУ та напрямками розвитку зображено на рисунку 3.3.



**Рис. 3.3. Учасники коучингового процесу студентської їдальні КНТЕУ**

*Джерело: складено авторами..*

Чинники розвитку коучингу можуть впливати у двох напрямках, сприяти його розвитку або його стримувати. Особливості впливу наведено у Додатку Л.

Коучинг є одним із найефективніших інструментів роботи з персоналом студентської їдальні КНТЕУ, що забезпечує його розвиток, мобілізацію внутрішніх можливостей і потенціалу, формування креативного мислення, активізування його діяльності, збільшення кількості прийнятих раціональних управлінських рішень та вирішення виробничих проблем тощо.

Здійснюючи вибір на користь того чи іншого закладу ресторанного господарства клієнт звертає увагу на швидкість, якість та ціну обслуговування. Досягти високої швидкості обслуговування, забезпечити контроль якості страв, виховати і утримати професійних співробітників, організувати чітку і безперебійну логістику, ефективно управляти не тільки окремим закладом, а й цілою мережею - всі ці та багато інших завдань допомагає вирішувати інноваційна система автоматизації ресторанного господарства.

Успіх підприємств ресторанного господарства залежить від багатьох складових, чільне місце серед яких займає меню. Меню - це перелік страв та напоїв, рекомендованих споживачам у підприємстві ресторанного господарства. До розробки та створення меню їдальні підійшли творчо. Меню закладу не лише інформує споживачів про наявність страв та напоїв, а й спонукає споживача до більшого замовлення, впливає на прийняття рішення про покупку, виступає елементом реклами закладу.

Незважаючи на переваги функціонування досліджуваного об'єкта, існують також певні недоліки. Так, на нашу думку, заклад потребує розширення меню та збільшення асортименту страв та напоїв.

Отже, закладу потрібно працювати над удосконаленням процесу обслуговування, над поліпшенням якості та розширенням асортименту страв, що пропонуються, над збільшенням та удосконаленням матеріально-технічної бази закладу, та покращенням просторових рішень.

### **3.2. Прогнозування результативності запропонованих заходів удосконалення управління розвитком персоналу**

Для опрацювання програми коучингової взаємодії коуч-тренера потрібно проаналізувати, як працівник оцінює себе сам та позицію співробітників. Тобто на цьому етапі оцінювання проводиться із трьох позицій - оцінювання коучем, самооцінювання працівником та оцінювання співробітниками.

На етапі оцінювання коуч повинен дотримуватися такої послідовності:

- збір інформації;
- сортування та відбір інформації;
- встановлення відповідності та взаємозалежності між ризиками персоналу, потенціалом працівника, його можливостями, пріоритетами та максимально допустимим рівнем впливу на працівника;
- формулювання цілей коучингової взаємодії.

Серед інструментарію, який можна використовувати при зборі інформації, найбільш практичним та вживаним є спосіб безпосереднього спілкування з клієнтом коучингу. Важливу роль тут відіграють невербальні комунікації. При цьому можуть використовуватись такі методи оцінки персоналу (табл. 3.1).

Результатом інформаційного оцінювання має бути виявлення чинників, що сприяють чи стримують розвиток коучингу серед працівників студентської їдальні КНТЕУ.

Таблиця 3.1

### Методи оцінювання розвитку працівників студентської їдальні КНТЕУ

Групи методів	Характеристика
Тестування : кваліфікаційне; психологічне; фізіологічне.	Дозволяє оцінити кваліфікацію, особисті та фізіологічні особливості працівника
Досягнення цілей (управління за цілями)	Дозволяє встановити рівень відповідності між запланованими та досягнутими цілями
Оцінювання за результатами	Дозволяє оцінити розвиток працівника, виходячи з аналізу його результативності за конкретний період.
Метод Assesment Center (Центри оцінювання)	Оцінюються основні компетенції та навички працівників в даний момент, проводиться навчання та оцінюється рівень розвитку компетенцій за результатами навчання
Атестація	Дозволяє отримати комплексну характеристику розвитку працівника за такими параметрами: якості працівника, трудова дисципліна, продуктивність, результативність праці
«360 градусів»	Дозволяє отримати інформацію про працівника від оточуючих його співробітників
Інтерв'ю	Безпосереднє спілкування з клієнтом коучингу з метою отримання інформації про його кваліфікаційні навички.
Шкалювання	Передбачає розроблення різного роду шкал (графічних, алфавітно-числових), за якими оцінюються критерії розвитку працівника
Рейтингування	Дає можливість проранжувати розвиток працівників за конкретний період та здійснювати порівняння згідно з отриманими рангами

Джерело: складено авторами.

Оцінювання дозволяє проаналізувати реальний стан чинників розвитку коучингу. Зважаючи на те, що коучинг можна здійснювати періодично, оцінювання потрібно проводити у три етапи:

- попереднє оцінювання;
- поточне;
- заключне.

Попереднє оцінювання зазвичай здійснюється у випадках прийому нових працівників на роботу. При попередньому оцінюванні аналізуються позитивні та негативні особливості працівника. Особливу увагу слід приділяти аналізу негативних якостей, оскільки це є запорукою розвитку працівника. Етап попереднього оцінювання забезпечує вихідні дані для розроблення планів та програм розвитку, визначає мотиви та стимули, які сприятимуть цьому процесу.

Поточне оцінювання реалізується безпосередньо під час реалізації моделі коучингу в студентській їдальні КНТЕУ. Метою даного оцінювання є охоплення конкретних етапів реалізації коучингу, відслідковування дотримання усіх етапів розвитку, використання необхідних інструментів.

Завершальне оцінювання є заключним етапом моделі, воно здійснюється після виконання робіт.

Завершальне оцінювання є вихідною базою для майбутніх коучингових сесій. Особливістю завершального оцінювання є те, що воно має двоїстий характер. Оцінювання здійснює як працівник, так і коуч. За результатами оцінювання встановлюються особисті досягнення, отримані результати, використані засоби та аналізуються перешкоди. Динамічне оцінювання є основою майбутнього розвитку.

Оцінювання відгуків персоналу має на меті визначення реакції безпосередніх учасників навчання, аналіз їхньої власної оцінки його ефективності, виявлення сильних і слабких сторін проведеного навчання та збір пропозицій персоналу стосовно його удосконалення у майбутньому. При цьому доцільно

застосовувати спеціально розроблені анкети, що передбачають такі основні блоки питань: корисність отриманих знань і навичок для реальної роботи, рівень складності програми, доступність подачі матеріалу, рівень новизни програми.

Аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання спрямований на встановлення того, наскільки змінилися знання, навички, установки, мотивація, лояльність учасників у результаті навчання, а також визначення ступеня розвитку компетентності персоналу за підсумками навчання. З цією метою доцільно застосовувати спеціально розроблені тести і завдання, які дозволяють кількісно виміряти прогрес у кваліфікації, мотивації, лояльності працівників.

Діагностика зміни бізнес-показників після навчання персоналу має за мету встановлення величини змін у ключових, інтегральних показниках діяльності підприємства (обсяг продажу, прибуток, витрати, продуктивність праці) після навчання. При цьому для відповідного аналізу можуть бути використані і соціальні показники, зокрема, задоволеність працівників, рівень згуртованості колективу та ін. Для більш об'єктивної оцінки впливу навчання на бізнес-результати підприємства доцільно на етапі планування навчання чітко виділити релевантні робочі показники (ті показники, на які впливає навчання) і провести їхнє спеціальне вимірювання до навчання та після нього. Також можна використовувати «контрольну групу» як еталон для порівняння.

Аналіз віддачі від інвестицій у навчання персоналу – ROI (Return on Investment) - дозволяє встановити, наскільки фінансовий ефект від навчання перевищує витрати на його проведення.

Для цього зміни бізнес-показників, зафіксовані на попередньому етапі, повинні бути переведені в грошове вираження і підсумовані. Аналогічно підраховуються витрати на проведення навчання і розраховується показник – ROI [26, с.85]:

$$ROI = ((\text{Дохід від навчання} - \text{витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\% \quad (3.1)$$



Таким чином, оцінка результативності програм розвитку персоналу дозволить як контролювати ефективність інвестицій у людські ресурси, так і підвищити дієвість управління персоналом підприємства.

На рівні підприємства управління розвитком персоналу студентської їдальні КНТЕУ з метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності працівників передбачає здійснення таких дій:

- оцінювання наявного трудового потенціалу (за складовими конкурентоспроможності персоналу), зокрема рівня знань, умінь та практичних навичок;
- оцінювання потреб підприємства в персоналі відповідно до обраних цілей, завдань, визначеної стратегії управління на середньостроковий і довгостроковий періоди;
- зіставлення фактичного трудового потенціалу компанії з її потребами у персоналі.

На основі одержаних у процесі порівняння відповідних даних зазначається:

- кількість працівників, які відповідають обраній стратегії управління і яких не потрібно перенавчати чи зараз підвищувати рівень їхньої кваліфікації;
- кількість персоналу, що повинна пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку зі зміною стратегії управління підприємства;
- кількість працівників, яких доведеться найняти й підготувати або ж звільнити для ефективної реалізації обраної стратегії управління.

Працівники – це найважливіший ресурс будь-якого підприємства. Для забезпечення стимулів до праці, професійного зростання, належного ділового спілкування, високого виконавчого рівня персоналу керівництву студентської їдальні КНТЕУ необхідно:

- підбираючи працівників, зважати на їхню здатність виконувати встановлені посадові інструкції;

- створювати такі умови праці, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи і сприятливого робочого клімату;
- сприяти розкриттю можливостей кожного працівника підприємства, послідовно застосовуючи творчі підходи до праці і ширше залучення до трудового процесу;
- забезпечувати розуміння перспективи і поставлених завдань, зокрема їхній вплив на якість;
- стежити за тим, щоб весь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості послуг, які надаються споживачу, і розумів свою роль у цьому процесі;
- заохочувати спрямовані на підвищення якості зусилля через належне їхнє визнання і винагороду за досягнуті результати;
- регулярно розглядати чинники стимулювання персоналу;
- застосовувати планове просування по службі і підвищення професійного рівня персоналу;
- впроваджувати програми підвищення кваліфікації персоналу.

Підвищення кваліфікації робітників студентської їдальні КНТЕУ здійснюється за такими формами:

- виробничо-технічні курси проводяться для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань, навичок та вмінь робітників за наявною у них професією до рівня, що відповідає вимогам виробництва.
- курси цільового призначення проводяться для вивчення працівниками нового обладнання, виробів, товарів, матеріалів, послуг, сучасних технологічних процесів, засобів механізації й автоматизації, що використовуються на виробництві, правил і вимог їх безпечної експлуатації, технічної документації, ефективних методів організації праці, питань економіки, законодавчих та нормативно- правових актів тощо.

- інші форми підвищення кваліфікації працівників (семінари, тренінги, практикуми), застосовуються на підприємствах за необхідністю.

### **Висновки до розділу 3**

На підставі отриманих результатів наукового дослідження, проведеного у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи, доцільно зробити наступні висновки:

1. Одним з важливих питань діяльності сучасного підприємства ресторанного господарства є забезпечення максимально можливого обсягу та рівня доходу від реалізації продукції (послуг), що дозволить йому розвиватися та успішно функціонувати на конкретному ринку. Коучинг визначено як один із найефективніших інструментів роботи з персоналом студентської їдальні КНТЕУ, що забезпечує його розвиток, мобілізацію внутрішніх можливостей і потенціалу, формування креативного мислення, активізування його діяльності, збільшення кількості прийнятих раціональних управлінських рішень та вирішення виробничих проблем тощо.

2. Аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання спрямований на встановлення того, наскільки змінилися знання, навички, установки, мотивація, лояльність учасників у результаті навчання, а також визначення ступеня розвитку компетентності персоналу за підсумками навчання. З цією метою доцільно застосовувати спеціально розроблені тести і завдання, які дозволяють кількісно виміряти прогрес у кваліфікації, мотивації, лояльності працівників.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі отриманих результатів наукового дослідження, проведеного у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, доцільно зробити наступні висновки:

1. Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників сфери ресторанного господарства для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

2. Серед основних підходів до визначення сутності і змісту поняття «розвиток персоналу» традиційно є процесний, системний, функціональний. В умовах ринкової економіки планування розвитку персоналу визначення обсягів професійного навчання працівників здійснюється підприємством самостійно.

3. Стратегія студентської їдальні КНТЕУ повинна ґрунтуватися на глибокому знанні ринку, а її реалізація - на відповідних планах проникнення на ринок. Важливим джерелом даної інформації є стратегічний аналіз. Аналіз макросередовища включає вивчення впливу економіки держави, правового регулювання, політичних процесів, природних умов і ресурсів, соціальних аспектів на стратегію розвитку підприємства ресторанного бізнесу.

4. В основу побудови організаційних схем управління студентської їдальні КНТЕУ покладені принципи: достатньої доцільності; гнучкості; мінімальної кількості ланцюгів; мінімізації персоналу; високої кваліфікації персоналу; мінімізації накладних витрат. Дані проведеного аналізу свідчать про те, що найбільш сильними сторонами студентської їдальні КНТЕУ є якість виробів, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами – плинність кадрів, стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг їдальні. За результатами опитування

встановлено, що 90 % студентів користується послугами закладів ресторанного господарства. Це свідчить про достатньо великий рівень необхідності таких закладів, хоча 10 % респондентів ніколи не користувалися їхніми послугами у ВНЗ, оскільки харчуються вдома або приносять їжу з собою. За результатами проведеного SWOT-аналізу студентської їдальні КНТЕУ необхідно дотримуватись конкурентної стратегії: використовувати свої «можливості» для мінімізації своїх «слабких сторін».

5. На підставі отриманих результатів визначено, що стратегічним напрямом досліджуваного об'єкта є конкурентна позиція. Це пояснюється нестабільністю середовища функціонування та відносною привабливістю галузі, а також браком фінансових можливостей підприємства. У структурі студентської їдальні КНТЕУ персонал має ключове значення у здійсненні всіх функціональних процесів, які згодом втілюються в кількісні показники продуктивності праці та фінансової ефективності.

6. Одним з важливих питань діяльності сучасного підприємства ресторанного господарства є забезпечення максимально можливого обсягу та рівня доходу від реалізації продукції (послуг), що дозволить йому розвиватися та успішно функціонувати на конкретному ринку. Коучинг визначено як один із найефективніших інструментів роботи з персоналом студентської їдальні КНТЕУ, що забезпечує його розвиток, мобілізацію внутрішніх можливостей і потенціалу, формування креативного мислення, активізування його діяльності тощо.

7. Аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання спрямований на встановлення того, наскільки змінилися знання, навички, установки, мотивація, лояльність учасників у результаті навчання, а також визначення ступеня розвитку компетентності персоналу за підсумками навчання. З цією метою доцільно застосовувати спеціально розроблені тести і завдання, які дозволяють кількісно виміряти прогрес у кваліфікації, мотивації, лояльності працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкуренто-спроможністю підприємств ресторанного господарства /В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. - 2017. - № 1 (21). - С. 54-57.
2. Арапова О.М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Арапова, В.П. Фрідріф, В.А. Модирка //Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 1 (6). – С. 207-211. – Режим доступу до журн.:<http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
3. Бай С.І. Особливості управління персоналом організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища / С.І. Бай, Г.Є. Мошек // Інноваційна економіка. – 2016. - №4[18]. – С. 27-31
4. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул / Вісник Хмельницького національного університету. - № 5. – 2016. – Т.2. – С. 13-16.
5. Вартанова О.В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: Монографія / О.В. Вартанова, К.В. Клецова, О.М. Кузьменко, О.С. Харітонова. –Луганськ: вид-во «Ноулідж», 2015. – 176 с.
6. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге видання. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 502 с.
7. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу // Україна: аспекти праці.- 2015.- № 3.- С.31-37.
8. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства // Проблеми науки.- 2016.- № 4.- С.16-23.

9. Гавкалова, Н. Л. Особливості оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємства [ Текст ] / Н. Л. Гавкалова//Менеджер: Вісник Донецького державного університету управління : Науковий журнал. 2013. № 1. – С. 130-133.
10. Гаращенко Н.М. Компетенційний напрямок в теорії стратегії підприємства // Теорія управління організацією: стан та перспективи. Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. 6-7 квітня 2016 р. Київ-Трускавець: НТУУ „КПІ», КНЕУ, ДДПУ, 2016. – С. 36-37
11. Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду / Головань М. // Вища освіта України. - 2017. - №3. - С. 23-31.
12. Данюк В.М. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2014. – 398 с.
13. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації. 36. наук. пр. — Х.: ХІБМ, 2010. — 304 с.
14. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.- 2017.- № 3.- С.156-162.
15. Керанчук Т. Л. Проблеми і перспективи розвитку готельного і ресторанного бізнесу в Україні / Т. Л. Керанчук // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2018. – Т. 20, № 4. – С. 186–190.
16. Клецова К.В. Аналіз вимог до конкурентоспроможного персоналу підприємства / К.В.Клецова, К.В.Чуніхіна // Соціально-психологічні технології управління персоналом: матеріали другої всеукр. наук.-практ. конф., 26-27 берез. 2016 р. – Харків: АдВАТМ, 2016. – С. 48-49.
17. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика / В. Колпаков // Персонал. – 2017. - № 11. – С. 64-69.

18. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку. [Електронний ресурс]. –Доступний з <http://www.lifecoach.com.ua/>.
19. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу: поняття, складові // Актуал. пробл. держ. упр. — О.: ОРІДУ УАДУ, 2015. Вип.12. С. 108—118.
20. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми. — К.: ЦУЛ, 2014. — 271 с.
21. Кривошей В. В. Механізм взаємодії продуктивності та задоволеності працею підприємств ресторанного господарства // Стратегія розвитку фінансово-економічних та соціальних відносин: регіональний аспект : матеріали III симпозиуму: Міністерство фінансів України; Харківський інститут фінансів Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі. — Харків : ХІФ УДУФМТ, 2015. — 50 с.
22. Кривошей В. В. Трудовий капітал ресторанного господарства: теорія та методологія : монографія / В. В. Кривошей. — Харків : ФОРТ, 2016. — 272 с.
23. Крушельницька О. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. О. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — К., „Кондор”. — 2016. — 296 с. — Режим доступу : [http:// library.if.ua/books/45.html](http://library.if.ua/books/45.html)
24. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства // Формування ринкових відносин в Україні.- 2016.- № 4.- С.53-57.
25. Москаленко В. О. Актуальні аспекти ефективного кадрового менеджменту в умовах економічної нестабільності [Електронний ресурс] / В. О. Москаленко // Формування ринкових відносин в Україні . - 2017. - № 11. - С. 217-220. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu\\_2017\\_11\\_48.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu_2017_11_48.pdf)
26. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. — К.: Знання, 2015. — 312 с.
27. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім.М. Туган-Барановського: зб. наук. праць. — 2009. — № 4 (44). —С. 96-101.



28. Недашківський М. М., Євтушенко Г. І., Гацька Л. П. Менеджмент персоналу.— Ірпінь, 2014. — 252 с.
29. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.Н. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2010. - 346 с.
30. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. - 2016. - № 1(34). - С. 66-72.
31. П'ятницька Г. Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій / П'ятницька Г. Т. – Київ, 2012. – 74 с.
32. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. — № 42. — 2016. — С. 323—327.
33. Пятницкая Г.Т. Менеджмент ресторанного хозяйства : учеб. пособ. для высш. учеб. зав. / [Г. Т. Пятницкая, Н. О. Пятницкая, Л. В. Лукашова и др.] ; под ред Г. Т. Пятницкой. – К. : Киев. нац. торг.-экон. ун-т, 2015. – 374 с.
34. Савельєва В.С., Єльков О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К., ВД «Професіонал», 2014. - 336 с.
35. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2016. – 351 с. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/104.html>
36. Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду / І. В. Скавронська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. - 2016. - Вип. 2. - С. 232-244.
37. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку [Електронний ресурс] / О.А. Сливка – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2010\\_29/Slivka.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Slivka.pdf)
38. Стадницький Ю. І. Особливості формування професійної компетентності управлінського персоналу готельно-ресторанного господарства / Ю. І.

- Стадницький, О. С. Дзяна, Т. О. Коро-пецька // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 2(1). – С. 222–230.
39. Таран Л.І. Управління підприємством на засадах менеджменту персоналу / Таран Л.І. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://charter/index\\_en.htm](http://charter/index_en.htm).
40. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська / За заг. ред. М.С. Татаревської. — Одеса: Атлант, 2013. — 427с.
41. Щербак В. Г. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу [Електронний ресурс] / В. Г. Щербак, О. П. Пугачов // Ринок праці та зайнятість населення . - 2017. - № 2. - С. 12-16. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rpzn\\_2017\\_2\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rpzn_2017_2_4.pdf)
42. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу: Підготовка та перепідготовка працівників підприємства. — Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2014. — 196 с.