

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ РЕСТОРАНУ «МУСТ», М. КИЇВ»

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

Шарлая Андрія
Ігоровича

підпис студента

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент кафедри
готельно-ресторанного бізнесу

Бовш
Людмила
Андріївна

підпис керівника

Гарант освітньої
програми
доктор екон. наук,

Ведмідь Надія

професор кафедри
готельно-ресторанного бізнесу

підпис *гаранта*

Іванівна

Київ 201

8ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	10
1.1. Особливості кадрових технологій в сфері ресторанного господарства....	10
1.2. Принципи та методи реалізації кадрових технологій в ресторанному господарстві.....	18
1.3. Підходи та методи оцінки ефективності кадрових технологій в ресторанному господарстві.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВИХ ТЕХНОГІЙ РЕСТОРАНУ «MUST».....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	35
2.2. Аналіз структури трудових ресурсів підприємства.....	44
2.3. Аналіз ефективності реалізації кадрових технологій в ресторані.....	50
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ РЕСТОРАНУ «MUST».....	57
3.1. Система заходів підвищення ефективності кадрових технологій підприємства.....	57
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	65
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність. Дослідження теоретичних та практичних аспектів кадрових технологій в ресторанному господарстві є наслідком зростання ролі трудових ресурсів, необхідності модифікації методів оцінки організації управління персоналу з метою підвищення продуктивності праці та якості обслуговування клієнтів. Сучасна практика менеджменту персоналу характеризується великою кількістю концептуальних підходів формування, функціонування та розвитку систем управління трудовими ресурсами. Проте потенціал методів та інструментів розвивається не такими темпами, як відбувається розвиток ринку. Саме тому реалізація сучасних кадрових технологій, в тому числі і в закладах ресторанного господарства, постає досить актуальним питанням в умовах стрімкої інтеграції світового простору.

Зміна принципів функціонування національної економіки, створення підприємств, що базуються на різних формах власності, конкуренція, яка потребує впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, істотно змінили соціально-економічну роль підприємства як основної ланки господарського комплексу. Ці зміни відбуваються за рядом напрямів. Глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація зумовили істотну зміну ролі персоналу підприємства. Персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу і використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою при вирішенні питань конкурентоспроможності, економічного зростання й забезпечення ефективної роботи.

Тому виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом як багатогранний і винятково складний процес має свої специфічні властивості й закономірності та повинне набути системного характеру і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових

проблем, упровадження нових і удосконалення наявних форм і методів роботи.

Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих галузей існування підприємства, придатної багаторазово збільшити її ефективність, а саме дефініція «управління персоналом» аналізується в досить чималому спектрі: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Система управління персоналом забезпечує постійне вдосконалювання методів роботи з персоналом й використанням здобутків вітчизняної й іноземної науки. Сутність управління персоналом, включаючи персонал, роботодавців полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових взаємозв'язків об'єкта й суб'єкта управління. В основі цих зв'язків лежать положення, методи й конфігурації впливу на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою найбільшого використання їх

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зростання ролі людського капіталу в діяльності підприємств обумовив пошук шляхів розвитку трудового потенціалу та підвищення ефективності його реалізації. Питанням кадрових технологій в сфері ресторанного господарства присвятили свої праці такі вчені: М. В. Єфремова, А.К. Маринин, І.П.Матицький, О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А., Л. В. Балабанової, М. П. Мальскої, Б. В. Авер'янов, Т. Г. Єрошкина, С. В. Маркової, С. В. Маловичко, Бісвас П.Ч., Свтушевський В.А., Козак К.Б та ін.

Метою даної роботи є дослідження та аналіз кадрових технологій в ресторані «Must».

Відповідно до мети були поставлені наступні **завдання**:

- дослідити особливості кадрових технологій в сфері ресторанного господарства
- охарактеризувати принципи та методи реалізації кадрових технологій в ресторанному господарстві

- описати підходи та методи оцінки ефективності кадрових технологій в ресторанному господарстві
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства
- здійснити аналіз структури трудових ресурсів підприємства
- проаналізувати ефективність реалізації кадрових технологій в ресторані
- запропонувати систему заходів підвищення ефективності кадрових технологій підприємства
- обґрунтувати запропоновані заходи

Об'єктом роботи є кадрові технології ресторану «Must»

Предметом дослідження є особливості реалізації та аналіз кадрових технологій в ресторані

Методи дослідження. Теоретичним і методичним підґрунтям роботи є класичні положення економічної теорії, фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних учених і практиків з питань управління персоналом. У процесі дослідження використовувались методи системного підходу, аналізу та синтезу; принципи діалектики як загального методу пізнання; метод логічного узагальнення; метод експертних оцінок; метод множинного кореляційно-регресійного аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали статистична та фінансова звітність ресторану, наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Містить 13 таблиць, 4 рисунки, 54 джерела інформації та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Особливості кадрових технологій в сфері ресторанного господарства

В інформаційному суспільстві в умовах глобалізації світового господарства та економіки знань, підвищується місце людського капіталу в системі економічних відносин. Головна мета менеджменту персоналу полягає у процесі впливу на працівників шляхом застосування кадрових технологій із метою реалізації цілей організації. Сучасні системи управління на більшості підприємств характеризуються активним використанням нових підходів, урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, стратегічною спрямованістю.

Успіх компанії, яка функціонує на ринку ресторанного бізнесу, залежить від трудових ресурсів. Власне тому, відбувається переорієнтація інструментарію в оцінці ефективності роботи персоналу з метою виявлення вирішальних факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. На сьогодні управління поведінкою людей стає домінуючою умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств і організацій, стабільність їх розвитку. Поведінковий підхід до управління діяльністю в організації – це один із пріоритетних напрямів менеджменту. Із позицій науки про поведінку управління зумовлене тим, що результативність організації безпосередньо залежить від ефективної діяльності її людських ресурсів.

Ключову позицію в системі управління персоналом посідають методи – способи впливу на трудовий колектив або окремого працівника для досягнення поставленої мети, чіткої координації його діяльності в процесі здійснення господарської діяльності [50, с. 241].

В свою чергу, певний спосіб впливу, набір операцій і процедур у процесі утворення та реалізації людського потенціалу визначають кадрові технології. Це такі технології кадрової роботи та кадрового менеджменту як системи взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації, насамперед – залучення, підготовки та оцінювання кадрового резерву [8, с.132].

В умовах високого рівня невизначеності такий підхід вносить елементи впевненості в керівництво підприємством і у весь колектив, а також збалансовує інтереси керівництва і працівників. За допомогою кадрової політики керівництво ресторану спрямовує зусилля на своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості й у достатній кількості, забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян, раціональне використання трудового потенціалу, формування і підтримування ефективної роботи трудового колективу.

Кадрова політика ресторану повинна будуватися на наступних принципах:

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- у центрі економічного управління повинні бути не гроші, а людина та її ініціатива;
- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;
- максимальне делегування функцій управління співробітникам;
- розвиток мотивації працівників [4, с.215].

Міжнародний історичний досвід діяльності ресторанів вказує на те, що пріоритетність у керівництва значення людського потенціалу, фокусування на нього є ключовим фактором ефективної діяльності. Однак до такого сприйняття принципів роботи керівники ресторанних підприємств у реальній

ситуації бувають не готові: не можуть правильно організувати справу, забезпечити результативність та вдосконалення професіоналізму кадрів.

Основними функціями кадрових технологій в ресторанному господарстві є наступні:

Важливими є такі сучасні функції управління персоналом у ресторанній галузі:

- стратегічне планування структури трудових ресурсів
- повне матеріально-технічне та інформаційне забезпечення персоналу
- урегулювання конфліктів на робочому місці
- формування стабільного кадрового резерву
- оцінка ефективності діяльності трудових ресурсів
- соціально-психологічне діагностування працівників
- забезпечення розвитку ділової кар'єри
- підтримання комфортних умов праці [2, с. 75]

Ефективність функціонування ресторану залежить від злагодженої роботи персоналу, відсутності дублювання обов'язків працівників. Тому є необхідним чіткий поділ праці між окремими підрозділами на підприємстві. Правильне застосування кадрових технологій забезпечують безперебійне функціонування всього підприємства.

Сутність кадрових технологій полягає в стабілізації та підвищенні результативності менеджменту персоналу через постійний пошук методів управління трудовими ресурсами. Кадрові технології сприяють оптимізації управління персоналом, мінімізації витрат на утримання та підвищенню продуктивності праці.

Кадрові технології можна поділити на 6 груп [3, с.32]:

- 1) кадрові технології позикової праці;
- 2) кадрові технології навчального характеру;
- 3) кадрові технології залучення трудових ресурсів;
- 4) кадрові технології підвищення продуктивності працівників;
- 5) кадрові технології моніторингу праці персоналу

б) кадрові технології інформаційного характеру

До першої групи входять:

- Лізинг персоналу угода, в якій фірма переводить своїх співробітників до іншої фірми, яка спеціалізується на управлінні персоналом, обліку заробітної плати та управління ризиками. Перша фірма орендує своїх співробітників у якості працівників лізингової фірми та зазвичай платить більше за свої послуги, ніж їхня зарплата на момент передачі. Таким чином, заробітна плата та пов'язані із цим витрати та податки працівників, що орендуються, стають зобов'язаннями лізингової компанії.

- Аутсорсинг персоналу - це передача частини робіт, послуг або бізнес-функцій компанії зовнішньому провайдеру, у якого достатня кількість людських ресурсів для її виконання. Сучасні компанії прагнуть знайти нові способи і методи оптимізації бізнес-процесів. Організації укладають між собою договір аутсорсингу, згідно з яким надані співробітники будуть виконувати певний обсяг робіт для замовника. При цьому аутсорсер дає гарантії, що дії будуть доручені кваліфікованим фахівцям, які зможуть їх виконати найкращим чином.

- Аутстафінг це тип дистанційних робіт, коли наймана особа виконує всі робочі обов'язки для компанії (клієнта), яка офіційно працює на іншій компанії (аутсорсингові агентства). Останній виступає як роботодавець, таким чином він несе відповідальність за заробітну плату, бонуси, обладнання, надане працівнику, а клієнтська компанія забезпечує працівника завданнями та завданнями.

До навчальних кадрових-технологій належать:

- Коучинг є однією з форм саморозвитку, в якій людина називає себе тренером та підтримує учня або клієнта у досягненні конкретної особистої або професійної мети шляхом навчання та нагляду. Інколи коучинг може означати неформальні відносини між двома людьми, з яких один має більше досвіду, ніж інший, і пропонує поради та вказівки, коли той навчається.

До кадрових технологій технології підбору та найму персоналу відносяться:

- Хедхантинг це один з напрямків пошуку та підбору персоналу ключових та рідких, як по спеціальності, так і за рівнем професійної майстерності.

- рекрутинг це бізнес-процес, який є однією з основних функцій HR-менеджерів або рекрутерів. Також рекрутинг основна послуга, яка пропонується кадровими агентствами і спеціалізованими інтернет-сайтами з пошуку роботи.

- скрининг - кадрові агентства шукають допоміжний та обслуговуючий персонал нижньої ланки. В цьому випадку враховуються формальні ознаки: вік, стать, освіта, досвід роботи. Резюме кандидатів віддається кадровими агентствами замовнику, який вирішує стосовно найму.

- прямий пошук – використання власних зв'язків для пошуку не обхідного кандидатку.

Кадрові -технології підвищення ефективності роботи персоналу включають:

- реінженіринг – радикальна перебудова бізнес-процесів підприємства, що має на меті повну переорієнтацію тактик та стратегії підприємства. В контексті управління рестораном – впливає на підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу.

- Кадрові технології стимулювання персоналу включають [26, с.54]:

Мотивація персоналу – полягає в спонуканні до дії, це процес спрямування працівника до досягнення певної мети.

Розглянемо типи мотивації і їх реалізацію в закладах ресторанного господарства:

1. Зовнішня мотивація – обумовлена зовнішніми обставинами, на основні досягнень інших.

2. Внутрішня мотивація – пов'язана з особистими мотивами працівника незалежно від керівництва

3. Позитивна мотивація – основана на очікуванні винагороди
4. Негативна мотивація – полягає на основі очікування покарання
5. Стійка мотивація – стимул, який притаманний людині що не потребує впливу керівництва
6. Нестійка мотивація – вимагає підкріплення від третьої особа

Також, мотивація поділяється на матеріальну (бонус, премія, відпустка) та нематеріальну (підвищення, диплом, пошана). Подібні види мотивації використовують менеджери ресторанного бізнесу для підвищення ефективності роботи персоналу, а також для виявлення не тільки кращих співробітників, але і гірших.

- Внутрішній маркетинг- застосування маркетингу по відношенню до управління трудовими ресурсами для створення, мотивування, координації та взаємозв'язку працівників для задоволення потреб клієнтів за рахунок кваліфікованих замотивованих трудових кадрів.

Кадрові - технології контролю праці персоналу:

- Таємний покупець - метод прихованого нагляду за рівнем праці робітника через підставного клієнта. Даний метод допомагає в ресторані оцінити рівень компетенції того чи іншого співробітника, виконання всіх нормативів та стандартів.

Інформаційні персонал-технології:

- Автоматизована інформаційна система управління персоналом – система програмного забезпечення, яка допомагає автоматизувати більшість операцій.

- АРМ працівника – комплекс технічних засобів автоматизації, синхронізації та організаційних форм експлуатації. Данна система допомагає вирішувати завдання працівника на його робочому місці.

Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці [7, с.69]

В свою чергу неефективне управління персоналом ресторану відбивається на прибутку підприємства практично відразу: результати численних досліджень показали, що між лояльністю працівників та лояльністю клієнтів готелю існує кореляція.

Тому система мотивації на підприємствах ресторанної галузі має уникати:

- «каральних» прийомів мотивації, що сприяють збереженню найбільш креативних, активних і компетентних працівників;
- нестабільності (мотивація повинна носити системний характер);
- ігнорування очікувань та інтересів працівників; - невідповідності між системою мотивації і загальною стратегією підприємства.

Разом з тим, в Україні у ресторанній галузі склалася ситуація, коли кадровим технологіям не приділяється достатньої уваги та виявлені наступні основні проблеми:

- недосконала технологія розробки і прийняття кадрових рішень;
- у більшості випадків відсутня орієнтація на досягнення соціальної ефективності в управлінні персоналом;
- погано впроваджуються методи набору, оцінки, розміщення і навчання кадрів, що знижує економічну та соціальну ефективність управління персоналом;
- високий рівень плинності кадрів, який заважає плануванню роботи колективу.

Всі перелічені вище проблеми впливають на використання трудового ресурсу, адже головною проблемою є все ж таки матеріальна мотивація, тому що гроші і соціальний пакет можуть залучити і утримувати, але не можуть викликати повної віддачі, зробити цілі компанії своїми власними. Незалежно від професії й організації, людина схильна привносити в свою діяльність своє «Я», індивідуальність і прагнути таким чином висловити або реалізувати її через процес роботи, досягнутий результат, свою роль в колективі.

Таким чином, можна запропонувати основні умови ефективності реалізації кадрових технологій:

- 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.

В даний час кадрові технології є необхідним компонентом управлінського, економічного та інших напрямків підготовки. Навчання менеджерів основним принципам і методам управління персоналом, у тому числі в ресторанній галузі, буде сприяти формуванню в них розуміння важливості ефективності і науково обгрунтованої роботи з людьми, зростанню престижу кадрових служб і підвищенню ефективності використання трудового ресурсу.

По мірі подальшого розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних кадрових технологій. Для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом [40]

Разом зі стрімкими темпами розвитку економіки та технологій, триває безперервний процес оновлення фундаментальних положень менеджменту персоналу. В цьому руслі йде одночасне вдосконалення як і системи управління трудовими ресурсами, так і набір інструментів та методів, що застосовуються. Людський капітал з його власними та професійними якостями постає вирішальним фактором розвитку будь-якого підприємства, особливо ресторанного господарства. Враховуючи всі ці дані, постає не обхідним розробка теоретичної, нормативно-правової та практичної баз задля активізації застосування кадрових технологій в діяльності закладів ресторанних господарств.

1.2. Принципи та методи реалізації кадрових технологій в ресторанному господарстві

Застосування кадрових технологій здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Методи - це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні. Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління.

Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми: [47]

- правові норми й акти - державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;

- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів - це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод. Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників. Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку. В умовах підприємств це - економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціальні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист. [3, с. 34]

Психологічні методи в діяльності служби управління персоналом являють собою комплекс заходів, спрямованих на формування і розвиток професійних і особистісних якостей співробітників. Ці заходи включають в себе:

- Розробка вимог до впровадження корпоративної культури, формування корпоративних традицій в підприємства;
- Розробка механізму соціальної і професійної адаптації нових співробітників;
- Організація психологічних послуг або консультування для надання допомоги співробітникам у вирішенні роботи і особистих проблем;
- Розробка і проведення різних форм психологічного тестування для виявлення перспективних і здібних працівників з точки зору кар'єрного зростання;
- Розробка систем розпізнавання співробітників (вручення дипломів, грамот, дипломів, свята, дати, ювілеї).

Застосування психологічних методів управління персоналом найкраще здійснюється шляхом створення соціально-психологічної служби або посади психолога в організаційній структурі кадрових служб. Звичайно, формування служби пов'язано з масштабами діяльності, кадрових і фінансових можливостей підприємства. Однак не останню роль відіграє інтерес, проявлений з боку адміністрації та розуміння важливості психологічних послуг для створення сприятливих умов і встановлення комфортних відносин між співробітниками.

Важливим фактором у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є особистий приклад керівників. Лідери повинні бути прикладом у відношенні виконання власної роботи, що ідентифікує такі риси, як чесність, повага, доброта, чесність, відповідальність, відданість справі. Керівники на всіх рівнях управління повинні продемонструвати свою стурбованість з приводу співробітників, намагаються допомогти співробітникам вирішити обидві роботи і особисті проблеми

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Керуюча система (суб'єкт) - це сукупність органів

управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій.

Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) - це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

Основні завдання функціонування системи управління персоналом на підприємстві [38, с. 137]:

- надаючи комплексні рішення з якістю освіти та ефективного використання людських ресурсів підприємства;
- участь в стратегії розвитку персоналу, прогнозування майбутніх потреб працівників, визначення способів поновлення персоналу. аналітична і організаційна робота по управлінню персоналом. координація всіх служб і підрозділів підприємства для створення ефективної системи управління персоналом;
- вдосконалення системи оцінки персоналу на основі систематичного та всебічного вивчення професійної кваліфікації, ділових і особистісних якостей працівників, створення умов для їх кар'єрного зростання і самореалізації;
- перехід від практики паперу управління на дослідження - на основі процедур відбору і розподілу персоналу, який вимагає фахівців знань і навичок, психологічне тестування, тематичні дослідження і інші сучасні технології роботи з персоналом;

- робота з удосконалення організаційної та управлінської структури і оптимізації управлінських кадрів, створення ефективного механізму регулювання та адаптації організаційної структури до змін у зовнішньому середовищі;
- широке впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, як на сучасному етапі актуальною є проблема підвищення кваліфікації фахівців і робітників для розробки нових технологій;
- організація систематичної роботи з старших співробітників, які повинні бути засновані на таких організаційних форм, як планування ділової кар'єри, ротаційної лідерів руху, навчальні курси, стажування в провідних вітчизняних та зарубіжних підприємств і компаній; впровадження прогресивних систем стимулювання і мотивації, забезпечуючи максимальну зв'язок між продуктивністю праці працівників і рівня їх винагороди;
- контроль за дотриманням належних умов праці та відпочинку працівників. розробка заходів щодо поліпшення психофізіологічних, ергономічних і естетичних умов праці і добробуту на робочому місці; моніторинг рівня дотримання правил трудової дисципліни, техніки безпеки і праці на робочих місцях, визначення причин порушень і розробка пропозицій щодо їх усунення.

Реалізація перелічених завдань та напрямів роботи служби управління персоналом має базуватися на належному нормативно-правовому, науково-методичному, матеріально-технічному та інформаційному забезпеченні. Адміністрація та керівник служби мають проводити роботу щодо підвищення професійно-кваліфікаційного рівня та авторитету фахівців служби, створювати умови для належного виконання доручених професійних обов'язків.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки. По-перше,

кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації. По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання. По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій. І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку. Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом. [7, с. 109-111]

Головними елементами управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління - основна специфічна особливість управління. Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління - це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі [52, с. 80-83].

Кадровий потенціал - одна з форм вияву особистісного фактора розвитку суспільного виробництва, поняття, яке відображає ширший і сучасний погляд на роль людини у виробництві. Воно ширше і глибше, ніж категорія «робоча сила». Так, «робоча сила» відображає здатність людини до праці і визначається її психофізіологічними властивостями (здібності, нахили, здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи) і кваліфікацією (обсяг загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмінь).

Поняття «кадровий потенціал» характеризує особистість працівника у всій її різноманітності: крім вищеназваних рис воно ще включає особистісний потенціал (рівень громадської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння людиною норм відношення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи із ієрархи потреб людини. Кадровий потенціал має кількісну і якісну характеристики.

Кількісний бік кадрового потенціалу визначається, як стверджують більшість економістів, ресурсами праці, якими володіє підприємство в кожний період, а також кількістю відпрацьованого робочого часу. Якісна характеристика кадрового потенціалу вміщує показники, які можна сформулювати за допомогою сукупності ознак: демографічних, медично-біологічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних, психологічних, ідейно-політичних, моральних та інших.

Кадровий потенціал є основним джерелом забезпечення підприємств кадрами. Слово «кадри» - французького походження і відповідає німецькому слову «рамка». Первісно, як відмічають Р. Гербер і Г. Юнг, воно означало групу чи ядро військової частини, до складу якої входили професійні солдати, головним чином офіцери та унтер-офіцери, а у випадку війни сюди включались і резерви. В цьому значенні це слово використовується й зараз. Однак з часом воно знайшло застосування і в інших галузях суспільного життя, в тому числі і в ресторанному господарстві.

Постійне та об'єктивно обґрунтоване підвищення вимог до персоналу підприємств сфери послуг з боку клієнтів та державних органів управління значною мірою пов'язане з необхідністю впровадження сучасної кадрової політики, будівництвом комфортабельних об'єктів розміщення, якісною реконструкцією старих ресторанів, інтенсивним впровадженням прогресивних технологій та устаткування, використанням сучасних методів менеджменту та маркетингу, посиленням конкуренції серед об'єктів розміщення, покращенням якості обслуговування, введенням нових стандартів.

Певним резервом підвищення якості послуг і ефективності використання персоналу готельного підприємства є підбір кадрів з відповідною спеціальною освітою. Знання, технічна підготовка і компетентність важливі, але головне в індустрії гостинності - це культура і комунікабельність, уміння працівника за короткий проміжок часу спілкування з клієнтом створити в останнього приємне враження про відвідуваний об'єкт і місце» [37, с. 184].

На жаль, наявний потенціал співробітників недостатньо затребуваний, а тому не є основою як для самореалізації окремого працівника, так і ефективного розвитку готелю в цілому. Цю думку варто розглядати як серйозну проблему, яку необхідно вирішувати. Інші труднощі пов'язані зі специфікою функціонування сфери гостинності. Ресторанне господарство - це сфера підприємництва, що спирається на принципи гостинності, які характеризуються щедрістю та дружелюбністю щодо гостей.

Досвід видатних організаторів та керівників готельно-ресторанного господарства, зокрема, Е. М. Статлера, якого в США визнають як видатного представника готельно-ресторанного бізнесу всіх часів і народів, переконує, що працювати в цій сфері повинні лише добропорядні, щирі, ввічливі люди, які часто й охоче посміхаються [1, с. 245].

Особливого значення набувають не стільки знання, скільки людські властивості і якості без яких немислима ефективна робота готельного комплексу, окреслені видатними теоретиками і практиками: «Наявність відповідної психологічної підготовки і готовності обслуговувати людей, причому незалежно від розміру заробітної плати» [13]. Мова йде про найважливішу якість співробітника сфери гостинності - уміння і бажання прислужити. Співробітники сфери надання послуг в умовах соціалістичного господарювання не були обтяжені виконанням професійних обов'язків по відношенню до гостей. Якщо основні постулати професійної етики і позначалися, то багато в чому на рівні декларативному, але не як керівництво

до дії. Даний висновок визначив проблему усунення сформованих стереотипів, які негативно впливають на рівень організаційної культури.

Інший напрямок оцінки персоналу ресторанів - аналіз задоволеності працею. У цілому цей показник складає 3,1 бали за п'ятибальною шкалою. Ним не можна однозначно оперувати, оскільки на цей показник впливають багато факторів: комунікативний статус співробітника, стиль і методи керівництва, умови праці, існуюча система матеріального і морального стимулювання, взаємини по вертикалі і горизонталі, морально-психологічний клімат, можливість професійного росту тощо. Не випадково в цьому переліку на першому місці - становище співробітника в ієрархічній структурі організації. Чим нижчий комунікативний статус, тим більший ступінь незадоволеності працею, особливо в ситуації, коли відбувається змушене зниження статусного становища працівника, який раніше обіймав престижну посаду в іншій організації. Така ситуація настільки характерна для готелів, що її неможливо сприймати інакше, як проблему. Пошуки керівництвом компенсаційних засобів, що підвищують престиж цього виду діяльності, варто сприймати як найважливіший механізм у вирішенні даної проблеми.

1.3. Підходи та методи оцінки ефективності кадрових технологій в ресторанному господарстві

Ефективність діяльності будь-якої організації, в решті решт, визначається ефективністю діяльності персоналу. До того ж, саме ця галузь менеджменту є найскладнішою. У зв'язку з чим керівникам харчових підприємств вкрай важливо розуміти проблеми, що пов'язані з управлінням персоналом, та розвивати у себе певні управлінські навички. Розгляд сучасних теоретичних концепцій з кадрового менеджменту та досвід практичної діяльності у ресторанному бізнесі доводять, що ключову роль в управлінні персоналом відіграє регламентація діяльності спеціалістів, які обіймають певні посади. Зазначимо, що під регламентацією діяльності

розуміють створення документів, зокрема внутрішньо-організаційних, що містять вимоги як до виконуваної роботи, так і до працівників, що здатні цю роботу виконувати. Іншими словами, регламентацію діяльності здійснюють з метою визначення відповідності працівника та виконуваної їм роботи в умовах певної фармацевтичної організації.

Взагалі існує два підходи до оцінки професійної придатності працівника та виконуваної роботи: класичний - заснований на відповідності працівника змісту роботи та підхід, заснований на відповідності працівника організації.

Класичний підхід реалізується на практиці у вигляді визначення чітких вимог до роботи, та, у подальшому, пошуку або підготовки працівника, особистісні характеристики якого відповідають зазначеним вимогам. Цей підхід засновано на передбаченні того, що поведінка людини визначається її індивідуальними характеристиками, а тому потрібно вимірювати та порівнювати ці характеристики з необхідними характеристиками. Останнім часом, такий класичний підхід до пошуку або підготовки персоналу піддається критиці за рядом ознак [8, с. 215].

Перш за все, у зв'язку з тим, що значний темп змін на підприємствах, спричинений високою конкуренцією на ресторанному ринку, спонукає часті зміни у змістовності самої роботи, і тому потенціал працівника повинен бути вищим за теперішні вимоги до роботи. Тобто сучасні підприємства зацікавлені в тому, щоб вплив працівника на загальну діяльність не був обмежений лише функціональними обов'язками. Другий підхід, який заснований на відповідності працівника організації, передбачає значний вплив на його поведінку та показники роботи внутрішнього оточення. Відомо, що успішне виконання роботи працівником в одній організації не обов'язково свідчить про здібність успішно виконувати ним аналогічну роботу в іншій. Отже, у сучасних умовах важливим є врахування відповідності працівника таким характеристикам організації, як загальний

стиль управління, підходи до ведення діяльності, темп змін, характер взаємозв'язків за посадою, неформальні аспекти роботи тощо.

Трудові ресурси підприємства відіграють провідну роль, у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань щодо досягнення поставлених результатів господарювання. Рівень забезпеченості підприємства робочою силою і її раціональне використання значною мірою визначає організаційно-технічний рівень виробництва, ступінь використання техніки та технології, предметів праці.

Від ефективності використання трудових ресурсів у процесі виробництва багато в чому залежать показники обсягу виробництва продукції, її собівартість, якість тощо. Тому аналіз використання трудових ресурсів є важливим розділом системи комплексного економічного аналізу діяльності підприємства.

Першим етапом оцінки використання трудових ресурсів підприємства є оцінка забезпеченості підприємства та його підрозділів трудовими ресурсами та руху робочої сили. Основними об'єктами даного етапу є: склад і структура персоналу, забезпеченість підприємства робітниками, адміністративно-управлінським персоналом, спеціалістами (освітній рівень, кваліфікація, професійний склад), рух робочої сили підприємства.

Показники чисельності працівників підприємства [17]:

- обліковий склад працівників – показник чисельності працівників на певну дату звітною періоду (як правило, перше й останнє число місяця). До облікового складу включаються: працівники, що не працювали з причин простою; прийняті на роботу з випробувальним терміном або на неповний робочий день; ті, що знаходяться у відрадженнях; ті, що працюють за вахтовим методом, виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру; працівники, прийняті для заміщення посад під час хвороби; студенти в період практики, тощо;

- середньооблікова чисельність штатних працівників – показник, який застосовується для визначення чисельності працівників суб'єкта

підприємницької діяльності та ведення спостереження за змінами, які відбуваються на підприємстві у використанні робочої сили. При цьому кожний працівник враховується тільки один раз за місцем основної роботи незалежно від строку договору та терміну робочого дня;

- середньооблікова чисельність усього персоналу в еквіваленті повної зайнятості – використовується для визначення середнього рівня доходів працівників. При його обчисленні поряд зі штатними працівниками, які включаються в обліковий склад підприємства, враховують працівників – сумісників, які працюють одночасно на інших підприємствах.

Для оцінки забезпеченості підприємства трудовими ресурсами доцільно динаміку середньооблікову чисельність всього персоналу, працівників основної діяльності (всього та по окремих категоріях), невиробничого персоналу (всього), обсяги товарної продукції за 2-3 роки (планові і фактичні дані).

Це дозволить зробити висновки щодо:

- змін як загальної чисельності так і по окремих категоріях;
- співвідношення динаміки обсягу товарної продукції та чисельності персоналу;
- абсолютних та відносних відхилень чисельності від плану або попереднього року [51].

Останнє передбачає виконання наступних дій:

- визначення коефіцієнтів зміни обсягу виробництва як відношення фактичного обсягу до планового та фактичного за попередній період;
- планову (або за попередній період) чисельність персоналу коригують на коефіцієнт зміни випуску продукції;
- знаходять різницю між фактичною чисельністю персоналу та плановою (за попередній період), скоригованою на коефіцієнт зміни випуску продукції.

При цьому необхідно враховувати, що нестача робочої сили спричиняє відхилення у технологічному процесі, непродуктивні витрати, а надлишок –

призводить до недозавантаження робітників, використання робочої сили не за призначенням, зниження продуктивності праці.

Поряд з оцінкою забезпеченості та наявності трудових ресурсів необхідно дослідити структуру персоналу основної діяльності (визначити питому вагу робітників, керівників, спеціалістів) у чисельності працівників основної діяльності за 2-3 роки (план, факт).

Важливими характеристиками зміни чисельності та структури персоналу є:

- а) відносне скорочення приросту чисельності працівників Порівняно із зростанням обсягу виробництва та фінансових результатів діяльності;
- б) зростання частки робітників як передумова зростання продуктивності праці всього персоналу.

Аналіз професійного та кваліфікаційного рівня адміністративно-управлінського персоналу. Кваліфікаційний рівень персоналу залежить від освіти, стажу роботи, віку та інших параметрів, що визначає необхідність аналізу за рівнем освіти (відповідності фактичного рівня освіти кожного працівника посаді, яку він обіймає), віковим складом, стажем безперервної роботи.

Важливим об'єктом аналізу є рух робочої сили. Передумовою зростання продуктивності праці та ефективності виробництва є стабільність складу персоналу. Зміна в складі працюючих за віком, стажем роботи та освітою відбувається внаслідок руху робочої сили.

Зміну чисельності працюючих, пов'язану з їх прийманням і звільненням, незалежно від причин вибуття і джерел поповнення, характеризує показник обороту робочої сили.

Для характеристики руху робочої сили розраховують і аналізують динаміку наступних показників [4]:

Коефіцієнт обороту з приймання (O) – відношення чисельності прийнятих за період (P) до середньооблікової чисельності працюючих за той же період (S) .

(1.1.)

Коефіцієнт обороту з вибуття (звільнення) $(\text{K}_{\text{об}})$ – відношення чисельності працівників, які вийшли за період $(\text{N}_{\text{в}})$ до середньооблікової за той же період $(\text{N}_{\text{с}})$.

(1.2)

Коефіцієнт плинності $(\text{K}_{\text{п}})$ – відношення чисельності працівників, які вибули за період з причин, що характеризують надлишковий оборот $(\text{N}_{\text{н}})$ – за власним бажанням і порушенням трудової дисципліни, до середньооблікової чисельності працюючих за той же період $(\text{N}_{\text{с}})$.

(1.3)

Коефіцієнт постійності кадрів $(\text{K}_{\text{пк}})$ – відношення чисельності працівників, які пропрацювали весь період $(\text{N}_{\text{пк}})$, до середньооблікової чисельності працюючих за той же період:

(1.4)

Аналізуючи рух робочої сили, визначаються причини звільнення працівників (за власним бажанням, через порушення трудової дисципліни, навчання, переїзд на нове місце проживання тощо). Найважливішим оціночним показником ефективності кадрової політики є коефіцієнт постійності кадрів. Обороти робочої сили, що виникли внаслідок суб'єктивних причин, знижують ефективність використання робочої сили у виробництві. Нових робітників необхідно адаптувати до конкретних умов праці на даному виробництві, відповідно виникає потреба у навчанні працівників. Показники забезпеченості підприємства трудовими ресурсами ще не характеризують

ефективного їх використання і, відповідно, не можуть бути факторами, які безпосередньо впливають на обсяг продукції, що випускається.

Умовою виконання виробничої програми, раціонального використання трудових ресурсів є економне й ефективне використання робочого часу. Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин одним робітником за період часу, що аналізується, а також за ступенем використання фонду робочого часу.

Аналіз використання робочого часу проводиться за даними статистичної звітності, балансу робочого часу та оперативного табельного обліку. Інформаційне забезпечення аналізу використання робочого часу протягом дня, що міститься в офіційній статистичній звітності, є недостатнім, бо в ній містяться (наводяться) дані лише про документовані (офіційно зафіксовані) внутрішньозмінні простоя працюючих, у тому числі робітників. Тому велике значення для виявлення реальної суми внутрішньозмінних втрат робочого часу мають матеріали обробки разових спостережень, фотографування і самофотографування робочого дня.

При розрахунку балансу робочого часу використовуються як нормативні матеріали, так і дані за попередні періоди (наприклад, неявки з причин хвороби), а також дані табельного обліку явок і неявок на роботу з розшифруванням причин останніх. Баланс робочого часу складається по господарюючому суб'єкту в цілому, кожному виробничому підрозділу та категорії працюючих. У балансі робочого часу розраховуються календарний, табельний, максимально можливий і явочний фонди робочого часу.

У процесі аналізу використання робочого часу виконуються наступні завдання:

- загальна оцінка повноти використання робочого часу;
- виявлення факторів і розміру їх впливу на використання робочого часу;
- з'ясування причин цілоденних і внутрішньозмінних втрат робочого часу;

- розрахунок впливу простоїв на продуктивність праці та зміну обсягу виробництва.

Використання робочого часу за категоріями робітників оцінюється за допомогою двох показників: середня кількість днів, відпрацьованих робітником за звітний період (місяць, квартал, рік), і середня тривалість робочого дня (зміни). Ці показники можна обчислити на підставі даних звіту з праці.

Ефективність використання трудових ресурсів відображається у показниках продуктивності праці. Зростання продуктивності праці є умовою збільшення обсягів виробництва продукції, основним чинником економічного зростання. Іншими словами, під продуктивністю праці розуміють результативність праці або здатність людини виробляти за одиницю робочого часу певний обсяг продукції [8].

Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток (В) та трудомісткість (Тм). Ці показники визначаються таким чином:

$$(1.5)$$

$$(1.6)$$

де Q – обсяг виготовленої продукції (робіт, послуг);

T – затрати праці на виробництво відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

Продуктивність праці може розраховуватися на одиницю робочого часу (середньорічний, середньоденний та середньогодинний виробіток одним працюючим), чи на одного працюючого.

Зростання продуктивності праці означає підвищення випуску продукції за одиницю робочого часу (людино-година, людино-день, людино-місяць, людино-рік) порівняно з минулим аналогічним періодом [1, с. 199].

Залежно від одиниці виміру обсягу виробництва існують такі методи обчислення продуктивності праці:

1. Натуральний.

2. Вартісний.

3. Трудовий. [1, с. 196].

При натуральному методі розрахунку продуктивності праці обсяг виготовленої підприємством продукції обчислюють у натуральних вимірниках (в одиницях ваги, об'єму, кількості, довжини). Такий метод встановлює залежність між обсягом виробництва та трудовими витратами, виключає вплив змін в організаційній структурі, якості продукції, дозволяє зіставити затрати праці на однакові вироби в різних цехах підприємства.

При вартісному методі розрахунку продуктивності праці обсяг виготовленої підприємством продукції обчислюють у вартісних вимірниках. Вони є універсальними, оскільки дозволяють порівнювати продуктивність праці при виробництві не зіставних благ. Перевагами вартісного методу є можливість застосування за умов багатомініклатурного виробництва з широким асортиментом виготовлюваної продукції, можливість визначення і характеристики динаміки і рівня продуктивності за асортиментом виготовленої продукції по підприємству з обчисленням темпів зростання за будь-які проміжки часу [1, с. 197]. Недоліком вартісного методу є те, що необґрунтоване завищення ціни продукції товаровиробниками призводить до фіктивного зростання продуктивності їх праці.

Трудовий метод вимірювання продуктивності праці використовується в умовах випуску на підприємстві різноманітної незавершеної продукції. Як співмірник використовуються нормо-години, тобто кількість праці в людино-годинах, яка потрібна за нормами для виготовлення одиниці продукції. Вказаний показник вільний від впливу ціноутворюючих факторів. Застосування цього методу потребує добре поставленого нормування праці. При науково-обґрунтованих нормах цей метод точно характеризує динаміку продуктивності праці.

З метою визначення динаміки або характеристики виконання плану за продуктивності праці розраховуються індекси продуктивності праці, які є відносними величинами [4, с. 109].

Проведене дослідження літературних джерел щодо методів оцінки ефективності використання трудових ресурсів дозволило зробити висновок, що найбільш доцільним є вартісний метод виміру продуктивності праці. Але при вирахуванні витрат на випуск продукції для включення її в розрахунок продуктивності праці не враховуються витрати на робочу силу з чистого прибутку (додаткові фінансові ресурси із фонду споживання на цілі соціального розвитку, матеріального заохочення працівників, на професійне навчання, витрати на культурно - побутове обслуговування та інші заходи).

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи розглянуто особливості кадрових технологій в ресторанному бізнесі, принципи і методи управління персоналом ресторанних підприємств, сучасні підходи до управління персоналом підприємств ресторанної сфери.

Готельно-ресторанний бізнес, будучи одним з видів економічної діяльності, прямо чи побічно створює робочі місця і є важливим засобом поповнення скарбниці іноземною валютою.

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого підприємства. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВИХ ТЕХНОГІЙ РЕСТОРАНУ

«MUST»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Ресторан «Must» входить до групи ресторанів The (The Bar, The Cake, The Burger) та був заснований у 2017 році Дмитром Заходякіним, Аліною

Косічкіною, Валідом та Лідою Арфуш. Заклад розташований на сьомому поверсі Центрального Універмага в м. Києві.

Заклад дворівневий. На першому рівні - преміальний стейкхаус, де подають трюфельну піцу і стейки з американської яловичини. На другому поверсі розташований бар. Навесні був відкритий руфтоп на 350 посадочних місць з видом на Хрещатик

Інтер'єр: відкрита кухня, приглушене освітлення, широкі панорамні вікна, з яких відкривається вид на центральну вулицю Києва, меблі в коричнево-синіх тонах, вхідні двері та підлога з натурального дерева (для цього спеціально розібрали старий амбар в Карпатах) і акцент на шкірі, якою тут обтягнуті дивани та столи.

Над головним столом (той самий, який стоїть на мармурових поручнях колишньої сходи) - позолочені світильники, які повторюють форму хребців бика. Головна кругла люстра теж стилізована «під м'ясо»: кістки, хребет, голова, ребра, зроблені з чеського кришталю.

Барна карта заснована на авторських міксах, але при бажанні тут можуть приготувати і класичні коктейлі.

У меню кухні, як і годиться стейкхаусів, основний акцент зроблений на м'ясі. Стейки тут на будь-який смак: філе-мінйон, Шатобріан, Рибай, «Нью-Йорк», Портерхаус, ти-Боун. Розміри - теж для всіх і кожного. Тут можна спробувати як 230-грамовий філе-мінйон, так і замовити 750 грам преміального Ріваїв або кілограм Портерхаус.

Крім стейків, в меню можна також знайти теплий пиріг з бичачими хвостами і кістковим мозком, бургер з котлетою з мармурової яловичини і соусом трюфеля, телячі щічки з перловою кашею, канелоні з крабом, тартар з мармурової яловичини, курячий бульйон, борщ з бичачими хвостами, салат з крабом, буррата з томатами і міні-піцу з трюфелем і сиром.

Любителі риби можуть спробувати тут чорну тріску в м'ясо-соусі, тарт з тунця з гуакамоле і зеленим горошком і злегка обсмажений тунець з соусом васабі-майо і теріякі. Меню закладу представлене у додатку А.

Організація робочого процесу та механізм звітності розроблені наступним чином. Розрахунки виконуються у встановленому порядку через установи банку. Розрахунки готівкою здійснюються відповідно до чинного законодавства.

Відповідальність за фінансово-господарську діяльність несе директор, який визначає організаційну структуру ресторану «Must» відповідно до стратегії і тактики розвитку підприємства (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану «Must»

На сучасному етапі розвитку економіки прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві неможливе без всебічного дослідження умов і процесів його господарювання, яке забезпечується якісним, системним, комплексним аналізом усіх показників фінансово-господарської діяльності підприємства.

Результативність аналізу господарської діяльності та прийняття управлінських рішень залежить від якості інформації, організації фінансового та інформаційного менеджменту на підприємстві. Аналіз – це процес, що базується на вивченні показників про фінансовий стан підприємства і результати його діяльності в минулому з метою оцінки умов і результатів діяльності у майбутньому.

Перш, ніж перейти до розрахунків конкретних показників по обраній темі роботи, хотілося б надати загальну характеристику досліджуваного об'єкта роботи.

Оскільки ресторан «Must» не функціонує ще навіть один рік і був відкритий в жовтні 2017, аналіз його показників діяльності буде здійснено поквартально відповідно до початку операційної діяльності: 1 квартал – 01.10.2017 – 31.12.2017, 2 квартал 01.01.2018 – 31.03.2018, 3 квартал – 01.04.2018 – 31.06.2018

Динаміка обсягу результатів господарської діяльності підприємства представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка результативних показників господарської діяльності
ресторану «Must» у 1-3 кварталах**

Показник	1 квартал	2 квартал	3 квартал	Абсолютна зміна, тис. грн		Темп приросту, %	
				2 квартал	3 квартал	2 квартал	3 квартал
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	36099	38281	42564	2182	4283	6,04	11,19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	24418	25853	29864	1435	4011	5,88	15,51
Валовий прибуток, тис. грн.	11681	12428	12700	747	272	6,40	2,19
Чистий прибуток, тис. грн.	1554	1439	727	-115	-712	-7,40	-49,48

У 2 кв. чистий дохід від реалізації продукції становив 38281 тис. грн, на 2182 тис. грн. більше ніж у 1 кв., темп приросту становить 6,04%. У 3 кв.

чистий дохід від реалізації збільшився порівняно з минулим кварталом на 4283 тис. грн або на 11,19%. Валовий прибуток у 2 кв. становив 12428 тис. грн., що на 747 тис. грн. більше ніж на відповідну дату минулого кварталу, а темп приросту склав 6,4%. У 3 кв. валовий прибуток зріс порівняно з 2 кварталом на 272 тис. грн. або на 2,19%.

Незважаючи на приріст чистого доходу та валового прибутку, відбувається зменшення чистого прибутку на 115 тис. грн. у 2 кв. тис. грн та 712 тис. грн. у 3 кв. або на 7,40% і 49,48% відповідно. Передусім це зумовлено збільшенням собівартості реалізованої продукції на 1435 тис. грн. у 2 кв. порівняно з 1 кварталом і на 4011 тис. грн. у 3 кв. порівняно з 2 кварталом. А також, за рахунок збільшення інших видів витрат, таких як: витрати на збут, адміністративні витрати, фінансові та інші операційні витрати.

Тому можна сказати, що заклад працює рентабельно, має прибуток і має здатність розраховуватись по своїм зобов'язанням за рахунок наявних грошових коштів і за рахунок власних фінансових ресурсів.

Для аналізу ефективності фінансових ресурсів необхідним є розрахунок ефекту фінансового важеля. Він характеризує приріст рентабельності власного капіталу у зв'язку із залученням позикових коштів. Розрахунок ефекту фінансового важеля представлений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Ефект фінансового важеля, яким користується ресторан «Must»

Показники	1 кв.	2 кв.	3 кв.	Абсолютна зміна		Темпи приросту, %	
				2 кв.	3 кв.	2 кв.	3 кв.
Сер. сума власного капіталу, тис.грн.	6 818,00	7 478,0	7 478	660,00	-0,5	9,68	-0,01
Сер. сума позикового капіталу, тис.грн.	2 089	2 464	3 046	375,00	582,00	17,95	23,62
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	2 070	1 960	1 094	-110,00	-866,00	-5,31	-44,18
Чистий прибуток, тис.грн.	1554	1439	727	-115,00	-712,00	-7,40	-49,48

Фінансові витрати, тис.грн.	21	14	102	-7	88	-33,33	628,57
Нетто-результат експлуатації інвестицій, тис.грн.	2 091	1 974	1 196	-117,00	-778,00	-5,60	-39,41
Середня ставка відсотку, %	1	0,6	3,3	0	2,8	-43,48	489,36
Економічна рентабельність, %	23,48	19,86	11,37	-3,62	-8,49	-15,42	-42,76
Ефект фінансового важеля, %	5,58	5,21	2,68	-0,37	-2,53	-6,56	-48,62
Податковий гніт (частки одиниці)	0,81	0,82	0,82	0,01	0,00	1,23	0,00
Диференціал важеля, %	22,47	19,29	8,02	-3,18	-11,27	-14,17	-58,44
Коефіцієнт фінансового левериджу (плече важеля)	0,306	0,329	0,407	0,02	0,08	7,54	23,63
Зміна ефекту фінансового важеля за рахунок:							
Податкового гніту, %	x	0,07	0	x	x	x	x
Диференціалу важеля, %	x	-0,80	-3,05	x	x	x	x
Коефіцієнту фінансового левериджу, %	x	0,37	0,51	x	x	x	x

У 1 кв. залучення позикового капіталу на суму 2086 тис. грн. збільшило рентабельність власних коштів на 5,58%. Це сталося внаслідок перевищення економічної рентабельності підприємства над величиною вартості залучення позикового капіталу.

У 2 кв. вартість залучення позикових коштів збільшилась на 375 тис. грн., проте незважаючи на це ефект фінансового важеля зменшився на 0,37%.

У 3 кв. вартість залучення позикових коштів збільшилась на 582 тис. грн., проте незважаючи на це ефект фінансового важеля зменшився на 2,53%. За допомогою методу абсолютних різниць визначимо кількісний вплив зміни складових ефекту фінансового важеля на зміну його значення.

Так, за рахунок збільшення податкового коректора на 0,1 ефект фінансового важеля збільшився на 0,07 %. У 3 кв. податковий коректор не мав впливу оскільки ставка податку на прибуток не змінилась.

У 2 кв. за рахунок зменшення диференціалу важеля на 3,18% його ефект зменшився на 0,8%. За рахунок збільшення коефіцієнта фінансового важеля на 0,02 його ефект збільшився на 0,37%.

У 3 кв. за рахунок зменшення диференціалу важеля на 11,27% його ефект зменшився на 3,05,%. За рахунок збільшення коефіцієнта фінансового важеля на 0,08 його ефект збільшився на 0,51%.

Отже, можна сказати, що рентабельність власного капіталу у зв'язку із залученням позикових коштів з кожним кварталом зменшувалась.

Однією з найважливіших характеристик ефективності використання фінансових ресурсів підприємства є його фінансова стійкість.

Фінансова стійкість - це надійно гарантована платоспроможність, рівновага між власними та залученими засобами, незалежність від випадковостей ринкової кон'юнктури і партнерів, довіра кредиторів і інвесторів та рівень залежності від них, наявність такої величини прибутку, який би забезпечив самофінансування. Основні показники оцінки фінансової стійкості систематизовано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників оцінки фінансової стійкості ресторану «Must»

Назва коефіцієнтів	1 кв.	2 кв.	3 кв.	Темпи приросту,%		Оптимальне значення
				2 кв.	3 кв.	
1. Коефіцієнт автономії	0,79	0,72	0,70	-8,68	-2,65	> 0,5
2. Коефіцієнт фінансової залежності	1,27	1,39	1,43	9,50	2,72	< 2,0

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,15	1,70	1,80	-21,06	5,91	> 0,4
4. Коефіцієнти забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	1,15	0,70	0,80	-39,36	14,39	> 0,1
5. Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу (коефіцієнт фінансової стійкості)	3,74	2,58	2,35	-31,03	-8,88	> 1,0
6. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу (коефіцієнт фінансового ризику)	0,27	0,39	0,43	44,98	9,74	< 0,5
7. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,42	0,34	0,23	-19,45	-31,37	> 0,1
8. Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,21	0,25	0,29	19,05	16,00	> 0,5
9. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,02	0,03	0,025	50,00	-16,67	< 0,2
10. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	0,80	0,79	0,87	-0,50	8,85	> 0,5

Проаналізувавши основні показники фінансової стійкості підприємства можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт автономії у 2 кв. становить 0,72, що менше на 8,68% порівняно з 1 кв. У 3 кв. показник зменшився на 2,65% порівняно з попереднім кварталом і складає 0,7. Проте значення коефіцієнтів перевищують нормативні значення і свідчать про незначну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2 кв. складає 1,7, що на 21,06% менше ніж у 1 кв. У 3 кв. цей показник збільшився на 5,91% і становить 1,8. Коефіцієнти за 3 квартали перевищують нормативні і кажуть про те, що у 1 кв. на 1 грн. оборотних активів припадає 2,15 грн власного капіталу, у 2 кв. – 1,7 грн, а у 3 кв. – 1,8 грн.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2 кв. дорівнює 2,58, що менше на 31,03% ніж у 1 кв. і показує, що на 1 грн. позикового капіталу припадає 2,58 грн. власного. У 3 кв. значення даного показника порівняно з 2 кварталом зменшилось на 8,88% і становить 2,35, що означає, що на 1 грн. позикового капіталу припадає 2,35 грн. власного.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами у 2 кв. становить 0,34, що менше на 19,45% ніж у 1 кв. і показує, що 34% оборотних активів забезпечуються за рахунок власних коштів. У 3 кв. цей коефіцієнт становив 0,23, що на 31,37% менше порівняно з минулим кварталом і показує, що 23% оборотних активів забезпечуються за рахунок власних коштів.

Отже, можна сказати, що відповідно до показників досліджуване підприємство є фінансово стійким, оскільки спроможне забезпечити формування запасів за рахунок власних джерел.

Наступним етапом аналізу є аналіз показників ефективності використання основних засобів (табл. 2.4)

Як бачимо, коефіцієнт зносу найменший за 3 квартали, відповідно коефіцієнт придатності – найбільший. Оновлення основних засобів відбувається нерівномірно як видно з коефіцієнту оновлення, а виведення застарілого обладнання відбувається мінімально – це пояснюється нещодавнім відкриттям ресторану і закупівлею нового обладнання в 1 кв..

Таблиця 2.4

Динаміка ефективності використання основних засобів ресторану

«Must»

Найменування показників	1 кв.	2 кв.	3 кв.	Відносне відхилення	
				2 кв.	3 кв.
Коефіцієнт зносу	0,24	0,26	0,27	8,3	3,8
Коефіцієнт придатності	0,76	0,74	0,73	-2,6	-1,4
Коефіцієнт оновлення	0,8	0,1	0,06	-87,5	-40,0
Коефіцієнт вибуття	0,01	0,01	0,01	0,0	0,0
Фондовіддача	1,5	1,62	1,53	8,0	-5,6
Фондомісткість	0,67	0,62	0,65	-7,4	5,9
Фондоозброєність	367,38	496,11	510,41	35,0	2,9

Загалом показники ефективності використання основних засобів майже не змінилися окрім показника фондоозброєності який зріс на 14 тис. грн на особу, що свідчить про збільшення автоматизації діяльності. Фондовіддача та фондоозброєність зросли, тож робимо припущення, що показники зросли через зменшення собівартості продукції або росту продуктивності праці.

Основні показники ефективності використання позикового капіталу представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності використання позикового капіталу ресторану «Must»

Показники	1 кв.	2 кв.	3 кв.	Абсолютна зміна		Темпи приросту,%	
				2 кв.	3 кв.	2 кв.	3 кв.
1. Кредитовіддача	17,28	15,54	14	-1,74	-1,54	-10,06	-9,93
2. Кредитомісткість	0,06	0,065	0,07	0,01	0,01	11,18	11,03
3. Період обороту позикового капіталу, дні	20,83	23,16	25,72	2,33	2,55	11,18	11,03
3.1. Період обороту довгострокового позикового капіталу	1,99	1,54	1,89	-0,45	0,35	-22,67	22,84
3.2. Період обороту короткострокового позикового капіталу	18,84	21,62	23,82	2,78	2,2	14,77	10,18

4. Коефіцієнт оборотності позикового капіталу, рази	17,28	15,54	14	-1,74	-1,54	-10,06	-9,93
4.1. Коефіцієнт оборотності довгострокового позикового капіталу	180,5	233,42	190,02	52,93	-43,4	29,32	-18,59
4.2. Коефіцієнт оборотності короткострокового позикового капіталу	19,11	16,65	15,11	-2,46	-1,54	-12,87	-9,24
5. Рентабельність позикового капіталу (за чистим прибутком), %	74,39	58,42	23,91	-15,96	-34,51	-21,46	-59,07
6. Коефіцієнт кратності відсотків	99,57	141	11,73	41,43	-129,27	41,61	-91,68

Проаналізувавши показники ефективності використання позикового капіталу підприємством у трьох кварталах, можна сказати, що:

Кредитовіддача у 2 кв. становила 15,54, що на 10,06% менше ніж у 1 кв., що означає зменшення ефективності використання позикового капіталу; у 3 кв. цей показник зменшився на 9,93% порівняно з минулим кварталом і становив 14,00, що також означає зменшення ефективності використання позикового капіталу.

Кредитомісткість у 2 кв. збільшилась на 11,18% порівняно з 1 кварталом і становить 0,065 і показує, що на отримання 1 гривні доходу використовується 6,5 копійок позикового капіталу; у 3 кв. цей показник збільшився на 11,03 % і становив 0,7 і показує, що на отримання 1 гривні доходу використовується 7 копійок позикового капіталу. Збільшення цього показника є негативною тенденцією.

Швидкість обороту позикового капіталу у 2 кв. була значною мірою збільшена на 11,18 % і становила – 23,16 дні, а у 3 кв. збільшена на 11,03% – 25,72 днів.

Коефіцієнт оборотності позикового капіталу у 2 кв. зменшився порівняно з 1 кв. на 10,06%; у 3 кв. цей показник становив 14,00, що менше на 9,93% ніж у 2 кв.

Рентабельність позикового капіталу у 2 кв. зменшилась на 21,46% і становить 58,42%. Такий розмір цього показника говорить про те, що одна гривня позикового капіталу дає 58,42 коп. чистого прибутку. У 3 кв. рентабельність зменшилась на 59,07% і становила 23,91% і це говорить про те, що одна гривня позикового капіталу дає 23,91 коп. чистого прибутку.

Коефіцієнт кратності відсотка показує, що ресторан «Must» у 1 кв. мав можливість майже 100 разів погасити кредит, у 2 кв. – 141, а у 3 кв. – майже 12.

В цілому можна зробити висновок, що підприємство є незалежним від зовнішніх джерел та має достатній рівень ефективності використання фінансових ресурсів.

2.2. Аналіз структури трудових ресурсів підприємства

Ефективність господарської діяльності досягається за умови поєднання засобів виробництва із робочою силою у суворо визначених кількісних та якісних пропорціях. Неповне використання того чи іншого виду ресурсів зменшує загальну кількість продукції, що виробляється. В найбільшій мірі це стосується трудових ресурсів.

Неефективне використання трудових ресурсів значно знижує рівень кваліфікації і працездатності працівників, продуктивність праці, збільшує матеріальне та моральне старіння основних фондів, підвищує матеріалоємність продукції, призводить до значного підвищення собівартості продукції та зниження ефективності виробництва.

Залежної від виконуваних функцій увесь персонал підприємства поділяють на чотири категорії:

1. робітники;
2. службовці;
3. спеціалісти;
4. керівники [4].

Робітники – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.

Службовці – це працівники, що здійснюють підготовку і оформлення документації, господарське обслуговування, облік і контроль.

Спеціалісти – це працівники, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами.

Керівники – це працівники, що обіймають посади керівників підприємства та його структурних підрозділів.

Оцінка складу і структури персоналу ресторану «Must» за 3 квартали наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка складу і структури персоналу ресторану «Must»

Категорія персоналу	1 кв.		2 кв.		3 кв.	
	чол	%	чол	%	чол	%
Управлінський персонал	8	18,6	9	19,1	11	20,8
Службовці	15	34,9	16	34,0	18	34,0
Основні робітники	13	30,2	14	29,8	14	26,4
Допоміжні робітники	7	16,3	8	17,0	10	18,9
Загальна кількість працюючих	43	100	47	100	53	100

На основі даних таблиці побудовану діаграму.

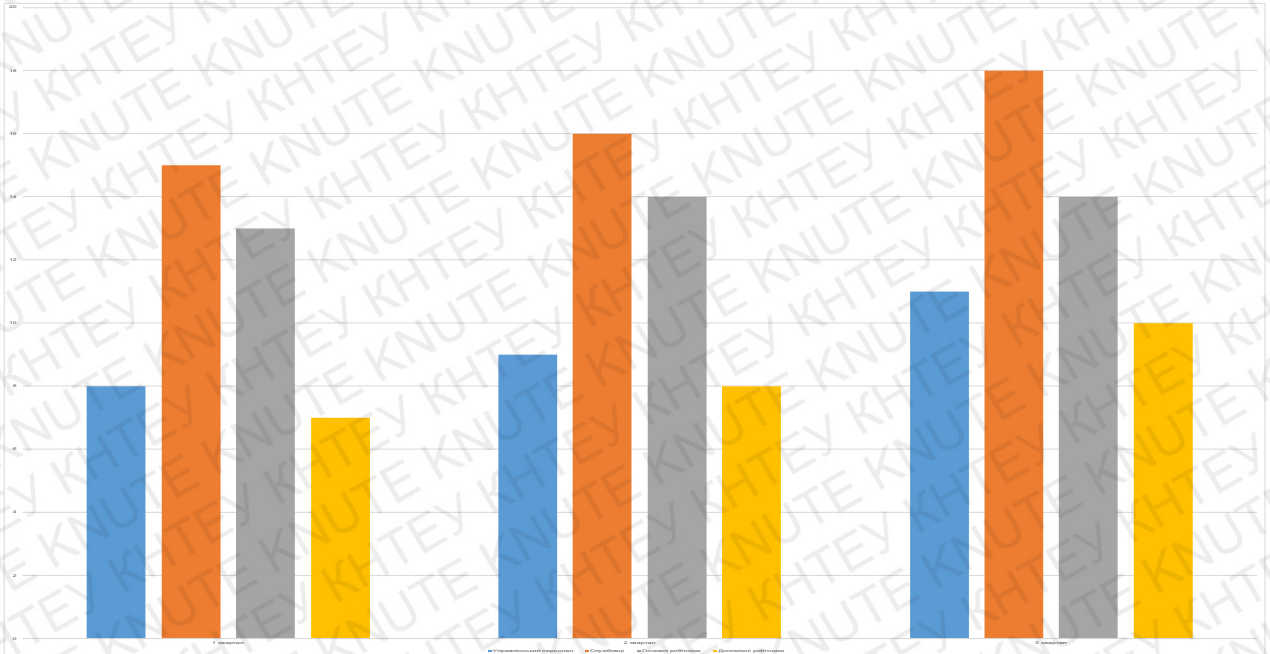


Рис. 2.2. Структура персоналу за функціональними обов'язками

Отже, найбільшу питому вагу у 1 кв. становлять службовці – 34,9%, основні робітники – 30,2%, допоміжні робітники – 16,3%, управлінський персонал – 18,6%.

У 2 кв. управлінський персонал мав питому вагу 19,1%, службовці – 34%, основні робітники 29,8%, допоміжні робітники – 17%

У 3 кв. управлінський персонал мав питому вагу 20,8%, службовці – 34%, основні робітники 26,4%, допоміжні робітники – 18,8%

Аналіз показників статевої складової структури персоналу ресторану «Must» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників статевої складової структури персоналу ресторану «Must»

Категорія персоналу	1 кв.	2 кв.	3 кв.
---------------------	-------	-------	-------

Загальна кількість працюючих	чол	%	чол	%	чол	%
	43	100	47	100	53	100
1. Жінки	23	53,5	26	55,3	28	52,8
2. Чоловіки	20	46,5	21	44,7	25	47,2

На основі даних статевого розподілу було побудовано діаграму.

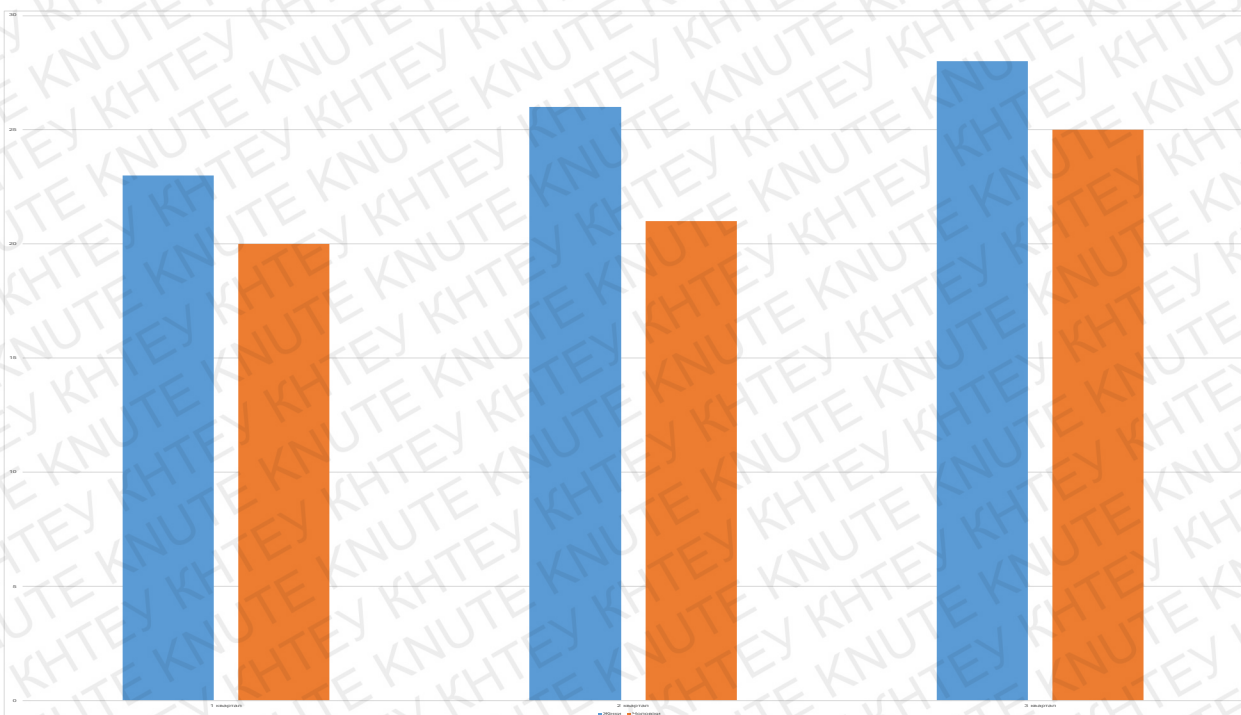


Рис. 2.3. Статева структура трудових ресурсів.

Отже, найбільшу питому вагу за статевою складовою у 1-3 кв. у ресторані займали жінки в межах 52,8 – 53,3%.

Оцінка структури персоналу за освітнім рівнем ресторану «Must» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка структури персоналу за освітнім рівнем ресторану «Must»

Освіта	1 кв.		2 кв.		3 кв.	
	чол	%	чол	%	чол	%

- з вищою освітою	8	18,6	9	19,1	11	20,8
- з середньоспеціальною освітою	11	25,6	12	25,5	13	24,5
- з середньою освітою	15	34,9	17	36,2	19	35,8
- з неповною середньою	9	20,9	10	21,3	11	20,8
Загальна кількість працюючих	43	100	47	100	53	100

Найбільшу частку працівників у 1 кв. є працівники із середньою освітою – 34, 9%, з вищою освітою лише 18,6%. Найбільшу частку працівників у 2 кв. є працівники із середньою освітою – 36,2%, з вищою освітою лише 19,1%. Найбільшу частку працівників у 3 кв. є працівники із середньою освітою – 35,8% з вищою освітою лише 20,8%.

Проте, хоча рівень освіти і має тенденцію до підвищення, на даний час він є не високим. Тому при введенні в ресторані нових технологій та устаткування, необхідно підвищувати кваліфікацію працівників, проводити їх перепідготовку та навчати новим професіям, тобто займатися професійним навчанням персоналу. Це вигідно як ресторану, так і самому працівнику. Основними факторами, які мотивують працівників брати участь у професійному навчанні, є: бажання зберегти місце роботи чи посаду; зацікавленість в збільшенні зарплати; бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади; інтерес до процесу освоєння нових завдань і навиків.

Проаналізуємо розвиток персоналу ресторану «Must» наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники розвитку персоналу ресторану «Must»

Показники	1 кв	2 кв	3 кв	Відносне відхилення, %	
				2 кв.	3 кв.
Загальна кількість працівників, які навчались, в т.ч	18	22	25	22,2	13,6
- новим спеціальностям	3	4	5	33,3	25,0

- підвищення кваліфікації	10	11	13	10,0	18,2
- перепідготовка працівників	5	7	7	40,0	0,0
% до загальної чисельності персоналу	41,9	46,8	47,2	11,8	0,8

Ресторан «Must» дуже ретельно відносить до розвитку свого персоналу, що і демонструють дані у таблиці. У 1 кв. навчання проходили 41,9% працівників від загальної кількості, у 2 кв. – 46,8%, 3 кв. – 47,2%. Загалом, у кожному наступному кварталі збільшується відсоток кількості працівників, які проходять навчання: у 2 кв. порівняно з 1 кв. цей показник зріс на 11,8%, 3 кв. темп зростання був трохи нижчий і становив 0,8%.

Оцінка вікової структури персоналу ресторану «Must» наведена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вікова структура ресторану «Must»

Віковий рівень працівників	1 кв.		2 кв.		3 кв.	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
Загальна кількість працюючих, з них:	43	100	47	100	53	100
1. 18- 29 років	19	44,2	21	44,7	24	45,3
2. 30-49 років	12	27,9	14	29,8	16	30,2
3. 50-60 років	8	18,6	8	17,0	9	17,0
4. понад 60 років	4	9,3	4	8,5	4	7,5

Отже, можна зробити висновок, що серед загального числа працюючих, найбільшу частку працівників складають віком 18-29 років, а саме у 1 кв. 44,2%, у 2 кв. 44,7% та у 3 кв. – 45,3%.

В свою чергу, найменшу частку становлять працівники, яким понад 60 років і становлять: у 1 кв. – 9,3%, у 2 кв. – 8,5%, у 3 кв. – 7,5%.

Ці дані, також, візуалізовано у діаграмі.

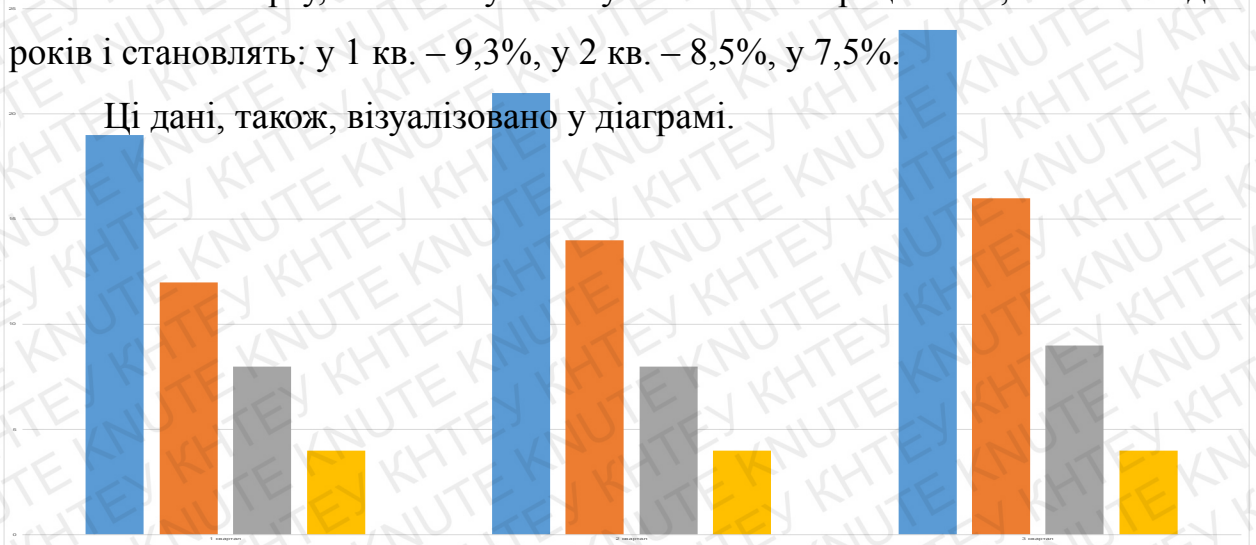


Рис. 2.4. Вікова структура ресторану «Must»

В цілому, стосовно структури кадрів ресторану «Must» можна зробити висновок, що подібна структура властива більшості об'єктам ресторанного господарства. Відмінною особливістю є активне навчання персоналу закладу.

2.3. Аналіз ефективності реалізації кадрових технологій в ресторані

Необхідне багатство фірми є забезпечення співробітниками, які мають необхідні знання та здібності, раціональне використання їх, піднесений ступінь продуктивності праці мають величезне значення для нарощування обсягів продукції і збільшення продуктивності виготовлення. Зокрема, від спроможності фірми персоналом і продуктивності застосування його знаходяться в залежності розмір і своєчасність виконання всіх справ, рівень застосування оснащення, машин, механізмів і як підсумок - обсяг виробництва продукції, її собівартість, вигода і інші фінансові характеристики.

Провідними завданнями аналізу вважаються [42, с. 14].:

- Дослідження і оцінка спроможності фірми і його структурних підрозділів управління персоналом в цілому, а ще за категоріями і професіями;
- Визначення і дослідження характеристик плинності кадрів;
- Виявлення резервів персоналу досконалого і дієвого застосування.

Джерелами інформації для аналізу вважаються:

- проект роботи,
- статистична звітність конфігурація № 1-ПВ "Звіт з праці",
- конфігурація № 3-ПВ "Звіт про використання робочого часу",
- конфігурація № 6-ПВ "Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та вміле навчання",
- конфігурація № 3-ПН "Звіт про наявність вільних робочих просторів (вакантних посад) на потребу в працівниках",
- конфігурація № 1-ПВ (умови праці) "Доповідь про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу із шкідливими умовами праці",
- конфігурація № 1-ПВ (заборгованість) "Доповідь про стан заборгованості з виплати заробітної плати", дані табельного обліку і відділу співробітників.

Абстрактні вивчення і практичний навик дають можливість визнати, власне що пристрій продуктивності управління персоналом гарантує зв'язок з поточними і стратегічними цілями і спільної концепцією становлення фірми в цілому

В практиці господарської діяльності для планування, обліку, аналізу ефективності та ефективності управління персоналом використовують систему показників, яка дозволяє визначити продуктивність в масштабі окремого працівника, виробничої дільниці, компанії, підприємства, промисловості та суспільства в цілому. Показники продуктивності повинні бути прозорими, підвищені, порівняно, мають високу ступінь узагальнення, бути універсальними у застосуванні. Продуктивність вимірюється ставленням обсягу виробництва до вартості робочої сили (середня чисельність персоналу). Залежно від прямих або зворотних відносин, є два індикатори: вихід і трудомісткості. Виріток - кількість виробленої продукції в одиницю часу або кількість продукції на одного працівника одного працівника за рік, квартал, місяць. Трудомісткість є мірою, яка характеризує витрати часу на одиницю продукції (тобто зворотній показник)

Ефективне використання кадрових ресурсів виражається в зміні продуктивності, яка відображає позитивні аспекти і недоліки. Аналіз ефективності персоналу з метою виявлення можливостей для подальшого підвищення продуктивності праці на основі оптимального використання кількісного, якісного складу і розстановки кадрів, їх ставлення до роботи, характер відносин у команді.

Таблиця 2.11

Продуктивність праці ресторану «Must»

Найменування показників	1 кв.	2 кв.	3 кв.	Відносне відхилення, %	
				2 кв.	3 кв.
Середня облікова чисельність, (чол.)	43	47	53	9,30	12,77
Обсяг реалізованих послуг, (тис. грн.)	36099	38281	42564	6,04	11,19
Продуктивність, (тис. грн.)	839,5	814,4	803,0	-2,98	-1,40
Трудомісткість (тис. грн.)	0,001191	0,001227	0,001245	3,07	1,42

Середньооблікова чисельність у 2 кв. порівняно з 1 кв. зросла 9,3%, у 3 кв. порівняно з 2 кв. зросла 12,77%.

Обсяг реалізованої продукції за аналізований період зріс на 11,19%. Отже збільшення чисельності працівників відбувається більшими темпами аніж збільшення обсягу реалізації, що свідчить про можливу нефективність даного збільшення.

Продуктивність праці протягом аналізованого періоду у 2 кв. зменшилась на 2,98 % порівняно з 1 кв., а у 3 кв. також зменшилась на 1,4% порівняно з 2 кварталом.

Трудомісткість праці в свою чергу зросла на 3,07% та 1,42% відповідно. Аналіз руху робочої сили ресторану «Must» в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Рух робочої сили ресторану «Must»

Найменування показників	1 кв.	2 кв.	3 кв.	Відносне відхилення, %	
				2 кв.	3 кв.
Кількість працівників на початок періоду	48	38	56	-20,83	47,37
Кількість прийнятих працівників за період	7	23	6	228,57	-73,91
Кількість звільнених працівників за період	17	5	12	-70,59	140,00
Кількість працівників на кінець періоду	38	56	50	47,37	-10,71
Середньоспіввідношення чисельність працівників	43	47	53	9,30	12,77

З наведеної таблиці можна зробити висновок, що кількість прийнятих працівників у 2 кв. порівняно з 1 кв. зросла на 228,57%, а у 3 кв. зменшилась на 73,91% порівняно з 2 кв.

Кількість звільнених працівників у 2 кв. зменшилась на 70,59% порівняно з 1 кв., а в 3 кв. зросла на 140% порівняно з 2 кв.

Така нестабільність пояснюється нещодавнім відкриттям закладу і необхідністю випробування нових працівників.

Оцінка стабільності кадрів на ресторану «Must» наведена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка стабільності кадрів на ресторану «Must»

Найменування показників	1 кв.	2 кв.	3 кв.	Відносне відхилення, %	
				2 кв.	3 кв.
Коеф. обороту по прийому	0,16	0,49	0,11	200,61	-76,87
Коеф. обороту по звільненню	0,40	0,11	0,23	-73,09	112,83
Коеф. плинності	0,56	0,60	0,34	6,74	-42,99
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених	0,41	4,60	0,50	1017,14	-89,13
Коеф. адаптації	-10	18	-6	x	-133,33

Отже, виходячи із даних таблиці, можна дійти наступних висновків, що коефіцієнт обороту кадрів із прийому у 2 кв. порівняно з 1 кв. зріс на 200,61 %, у 3 кв. порівняно з 2 кв. зменшився на 76,87%.

Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню у 2 кв. порівняно з 1 кв. зменшився на 73,09%, у 3 кв. порівняно з 2 кв. зріс на 112,83%.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2 кв. порівняно з 1 кв. зріс на 6,74%, у 3 кв. порівняно з 2 кв. зменшився на 42,99%.

Коефіцієнт прийнятих та звільнених працівників у 3 кв. порівняно з 2 кв. зріс на 1017,14 %, у 3 кв. зменшився на 89,13%.

Коефіцієнт адаптації у 2 кв. порівняно з 1 кв. зріс у абсолютному значенні на 28, а у 3 кв. зменшився на 24.

Дієве управління має на увазі дуже максимально абсолютне впровадження такого широкого комплексу ресурсів, які присутні в постанові ресторану. Вся робота з управління персоналом сконцентрована в руках кадрового відділу під керуванням начальника відділу. Начальник відділу при виконанні власних конкретних зобов'язань повною мірою підконтрольний і підзвітний Генеральному директору фірми і його першому заступнику. Стан начальника кадрової служби у внутрішній ієрархії суспільства відображає його двояку роль в управлінні ресторану. З одного боку, він вважається керуючим відповідного активного відділу, з іншого боку, - членом найвищого управління фірми. Як конкретний начальник відділу в прямі обов'язки входить дієве забезпечення організації, функціонування системи управління персоналом - планування, комплект, вивчення, становлення, оцінка персоналу; управління працівниками відділу по роботі з персоналом товариства.

Як уповноважений найвищого управління фірми начальник відділу співробітників розподіляє і несе спільно з іншими керівниками обов'язок за управління всією організацією, бере участь в обговоренні найважливіших для фірми питань становлення, визначення намірів роботи товариства на перспективу.

Природно, при обговоренні питань становлення фірми, начальник відділу виступає, перш за все, як професіонал у галузі управління персоналом, в якості консультанта для інших глав. Втім, беручи до уваги компетентності у власній професійній сфері, він ще має приймати спільні закони становлення організації, аристократія базар, провідних суперників, володіти інформацією по провідній продукції товариства. У конкретному керівництві відділу по роботі з персоналом розташовується відділ співробітників, тобто всі функції по забезпеченню.

Втілення дієвої системи управління персоналом розподілені між начальником і його підлеглими. На відділ співробітників належить велика кількість функцій, які вимагають раціонального їх виконання з боку службовців відділу, а саме:

- 1) забезпечення дотримання основ підбору персоналу на підприємстві;
- 2) забезпечення і здійснення контролю за дотриманням трудового законодавства, наказів, вказівок і висновків вищестоящих організацій за завданнями роботи з кадрами;
- 3) дослідження практичної роботи глав і знавців, забезпечення на цій основі вірного розміщення кадрів;
- 4) організація роботи по збільшенню діловитий кваліфікації глав і співробітників, організація виробничо-економічного вивчення з усіма співробітниками підприємства;
- 5) створення адекватної системи мотивації;
- 6) створення лояльного персоналу;
- 7) вивчення психічного клімату зсередини фірми і що аналогічне

Основною проблемою мотивації персоналу досліджуваного підприємства є не досконала система мотивації робітників і службовців, а також відсутність іноді адекватної заробітної плати для цих категорій працівників, також важливою проблемою є плинність кадрів та низька заробітна плата.

Висновки до розділу 2

Ресторан «Must» входить до групи ресторанів The (The Bar, The Cake, The Burger) та був заснований у 2017 році Дмитром Заходякіним, Аліною Косічкіною, Валідом та Лідою Арфуш. Заклад розташований на сьомому поверсі Центрального Універмага в м. Києві.

У 2 кв. чистий дохід від реалізації продукції становив 38281 тис. грн, на 2182 тис. грн. більше ніж у 1 кв., темп приросту становить 6,04%. У 3 кв. чистий дохід від реалізації збільшився порівняно з минулим кварталом на 4283 тис. грн або на 11,19%. Валовий прибуток у 2 кв. становив 12428 тис. грн., що на 747 тис. грн. більше ніж на відповідну дату минулого кварталу, а темп приросту склав 6,4%. У 3 кв. валовий прибуток зріс порівняно з 2 кварталом на 272 тис. грн. або на 2,19%.

Коефіцієнт автономії у 2 кв. становить 0,72, що менше на 8,68% порівняно з 1 кв. У 3 кв. показник зменшився на 2,65% порівняно з попереднім кварталом і складає 0,7. Проте значення коефіцієнтів перевищують нормативні значення і свідчать про незначну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування

У 3 кв. управлінській персонал мав питому вагу 20,8%, службовці – 34%, основні робітники 26,4%, допоміжні робітники – 18,8%

Ресторан «Must» дуже ретельно відносить до розвитку свого персоналу, що і демонструють дані у таблиці. У 1 кв. навчання проходили 41,9% працівників від загальної кількості, у 2 кв. – 46,8%, 3 кв. – 47,2%. Загалом, у кожному наступному кварталі збільшується відсоток кількості працівників, які проходять навчання: у 2 кв. порівняно з 1 кв. цей показник зріс на 11,8%, 3 кв. темп зростання був трохи нижчий і становив 0,8%.

Середньооблікова чисельність у 2 кв. порівняно з 1 кв. зросла 9,3%, у 3 кв. порівняно з 2 кв. зросла 12,77%. Продуктивність праці протягом аналізованого періоду у 2 кв. зменшилась на 2,98 % порівняно з 1 кв., а у 3 кв. також зменшилась на 1,4% порівняно з 2 кварталом. Отже збільшення чисельності працівників відбувається більшими темпами аніж збільшення

обсягу реалізації, що свідчить про можливу неефективність даного збільшення. Трудомісткість праці в свою чергу зросла на 3,07% та 1,42% відповідно.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2 кв. порівняно з 1 кв. зріс на 6,74%, у 3 кв. порівняно з 2 кв. зменшився на 42,99%. Коефіцієнт прийнятих та звільнених працівників у 3 кв. порівняно з 2 кв. зріс на 1017, 14 %, у 3 кв. зменшився на 89,13%. Коефіцієнт адаптації у 2 кв. порівняно з 1 кв. зріс у абсолютному значенні на 28, а у 3 кв. зменшився на 24. Нестабільність плинності кадрів може бути пояснена коротким періодом функціонування компанії.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ РЕСТОРАНУ «MUST»

3.1. Система заходів підвищення ефективності кадрових технологій підприємства

У передових умовах науково-технічної революції, становлення економіки головним конкурентоспроможним плюсом фірми на ринку робиться виховання і кваліфікація співробітників фірми, що мають можливість підтримати техніко-технологічний і інноваційний потенціал фірми. Дієвим методикою підтримувати важливий освітній ступінь, втілити в життя інвестування в людський капітал фірми, вважається партисипативне управління - поширення власності на способи виготовлення і управління на співробітників фірми.

Форми участі службовців в управлінні ресторану «Must» мають всі шанси володіти різним впливом, але, як правило, розрізняють 3 ступеня участі: висування пропозицій; вироблення альтернатив; вибір остаточного діагнозу.

В цілому функціонування партисипативного механізму гарантувати при впровадженні:

- полегшення обміну внутрішньою інформацією - члени взаємодії отримують більш широку і неупереджену інформацію про роботу ресторану;
- дієва робота і закріплення командного духу - приватна роль співробітників в процесі управління сприяє перетворенню намірів фірми в особистісні наміри, роль в досягненні цілей ресторану призводить до задоволенню особистих потреб працівників;
- купівля додаткових ресурсів для навчання співробітників.

Партисипативне управління націлене на поліпшення застосування всього людського потенціалу.

Впровадження партисипативного управління персоналом передбачає [27]:

1. При реалізації функції планування працівники можуть залучатися до прийняття рішень, які безпосередньо стосуються їх подальшої роботи (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці). У цьому випадку керівник залучатиме працівників до постановки цілей, які йому належить досягати, визначення завдань, які йому доведеться вирішувати.

2. В організаційній діяльності працівники отримають право самостійних рішень у таких аспектах діяльності: вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи.

3. Вплив на мотивацію персоналу. По-перше, вважається, що партисипативне управління, відкриваючи працівнику доступ до прийняття рішення з приводу питань, пов'язаних з його функціонуванням в організації,

мотивує людину до кращого виконання своєї роботи. По-друге, партисипативне управління не тільки сприяє тому, що працівник краще справляється зі своєю роботою, а й призводить до більшої віддачі, більшому внеску окремого працівника в життя організації, тобто відбувається більш повне використання потенціалу людських ресурсів організації.

4. Надається право контролю. Часто наймані працівники та їхні представницькі органи контролюють дії роботодавця (без безпосереднього залучення до управління ресторану). Надається право накладати вето на рішення з певного кола питань, якщо такі рішення були прийняті роботодавцем без погодження з представницьким і органами персоналу.

Партисипативне управління передбачає, що керівництво довіряє підлеглим у важких ситуаціях, щоразу слухають і конструктивно застосовують їх думку, організовують розмашистий і всебічний обмін інформацією, залучають підлеглих до постановки цілей і контролю за їх досягненням, широко застосовують всілякі способи стимулювання.

Важливими посланнями для впровадження партисипативного управління у ресторані вважаються: інформованість співробітників про фінансове становище ресторану; вивчення персоналу, яке поглиблює пізнання службовців і дозволяє їм брати на себе більш відповідальні обов'язки; делегування повноважень і прийняття висновків співробітниками, можливість прийняття остаточного рішення; винагорода, яка надається за креативні ідеї.

Партисипативне управління при реалізації функції планування у ресторані стане проявлятися в тому, що співробітники можуть залучатися до прийняття висновків. Перевага залучення співробітників до прийняття управлінських висновків стане полягати в найкращому розумінні суті завдань і шляхів їх вирішення; в більш швидкому втіленні прийнятих висновків в практичну роботу, у встановленні атмосфери співпраці; в підйомі самосвідомості, в самоствердженні членів колективу; в здатності нормально об'єднати цілі індивіда, групи і фірми в цілому. Всі результати службовців

ресторану повинні будуть розглядатися управлінням, важливим стане зворотний зв'язок з приводу якоїсь ідеї. Всі ідеї, які виявили заохочення повинні будуть впроваджуватися, а начальник зобов'язаний сприяти впровадженню.

Партисипативне управління в організаційних питаннях ресторану проявлятиметься в тому, що співробітники отримають право самостійних висновків стосовно роботи: вибір засобів втілення трудового процесу, режим роботи і розваг, впровадження нових методів роботи. Провідними формами його прояву на низовому та середньому рівні управління стане: проведення проблемних семінарів, створення самоврядних трудящих груп (бригад), міжфункціональних комісій, гуртків контролю якості та ін.

Партисипативне управління дасть співробітникам право на складання складу трудящих груп з членів організації і на визначення, з ким вони стануть кооперуватися в процесі масових робіт. Співробітники стануть залучатися до різних креативних груп, органів управління на низовому рівні і рівні організації, робити презентабельні органи найманих працівників, які стануть працювати на паритетних з наймачем бази і брати на себе особисту участь в укладанні різноманітних задач соціально-трудового характеру.

Провідними рисами працівників ресторану вважається суміщення професій і ротація службовців між відділами. Це призводить до того, що вони виявляються компетентними в ряді професій, важливих як для приготування страв, наприклад, і для управління. Члени бригади самі замовляють оснащення, дивляться за якістю технологічного процесу, розробляють і слідкують за виконанням правил договірної етики, здійснюючи контроль. Ще одним механізмом реалізації партисипативного управління вважається практика створення міжфункціональних комісій. Сутність цих комісій полягає в тому, що знавці різних відділів обумовлюють конкретну важливу проблему організації і будь-який робить особистий внесок у підсумок групи.

Партисипативне управління робить значний вплив на мотивацію персоналу фірми. Для початку, розкриваючи працівнику доступ до прийняття

висновку з приводу питань, пов'язаних з його функціонуванням в організації, мотивує людину до кращого виконання своєї роботи. По-друге, партисипативне управління призводить до більшої віддачі, більшого внеску окремого співробітника в життя фірми, тобто трапляється більш абсолютне використання потенціалу людських ресурсів фірми.

Партисипативне управління базується на значущості збільшення командної взаємодії і, як наслідок, до бази мотивації як правило закладаються не тільки лише особисті заслуги, а й більшою мірою підсумок роботи встого ресторану. Відповідно до цього будь-який працівник зацікавлений в участі в управлінні і в отриманні фірмою більшої вигоди. Крім такого, подібна манера керування орієнтована на активізацію творчої енергійності співробітника, наприклад, як будь-яка людина має можливість виразити себе і свої знання, висуваючи ті чи ж інші пропозиції для рішення конкретного завдання. Начальник при такому управлінні вважається координатором масового процесу, забезпечуючи всебічний розгляд більш вагомих завдань. Він не намагається всучити своє міркування і жадає до конструктивного діалогу з групою.

Індивідуальність і характер мотивації, які виділяють партисипативне управління в значній мірі залежить від форм в яких воно виконується:

- в доходах - це програма мотивування щодо скорочення витрат фірми за встановленими критеріями: зниження витрат на плату праці і витрат робочого часу на одиницю страви, поліпшення якості страви. Ця програма сприяє посиленню трудової активності, орієнтує працівників на координацію діяльності та взаємодію, долає недоліки спеціалізації.

- у прибутках і власності представляє програму їх мотивування шляхом розподілу деякої частини прибутку ресторану між ними або за підсумками роботи у формі обумовлених виплат (премій). Для ресторану ця конфігурація дає додатковий ефект, що дозволяє змінювати розміри заробітної плати в ході пристосування до кон'юнктури ринку. Якщо прибуток фірми знижується, то це дозволяє обґрунтовано знижувати виплати працівникам і навпаки.

- в управлінні - це програма мотивування шляхом надання можливості в обговоренні та прийнятті рішень по діяльності ресторану. Схеми такої участі, здійснюються на різних організаційних рівнях: на рівні робочих груп (участь в управлінні здійснюється за допомогою обговорення та вироблення рішень членами цих груп у рамках представлених повноважень); на інших організаційних рівнях (виробничих підрозділів та управління фірми в цілому).

При застосуванні партисипативного управління працівникам надається право контролю за якістю та кількістю здійснюваної ними праці і відповідно встановлюється відповідальність за кінцевий результат. Нерідко наймані працівники та їхні представницькі органи контролюють дії роботодавця (представника роботодавця) без безпосереднього залучення до управління ресторану [41].

У цьому разі працівникам і їхнім представницьким органам надається право накладати вето на рішення з певного кола питань, якщо такі рішення були прийняті роботодавцем (представником роботодавця) без погодження з представницькими органами персоналу. Контроль у партисипативному управлінні передбачає залучення до цього процесу всіх виробничо-управлінських ланок, усіх працівників ресторану.

Участь співробітників організацій у процедурі контролю - ефективний засіб поліпшення результатів діяльності на всіх рівнях. Необхідно, по можливості, забезпечити право голосу підлеглих у розробці стандартів, хоча це звичайно є прерогативою менеджера. Враховуючи вище сказане, застосування партисипативного управління у ресторані сприятиме підвищенню ефективності виробничого менеджменту та мотиваційних настанов працюючих, становленню досконалих, соціально-орієнтованих відносин у сфері праці та створить передумови для стабільного соціально-економічного розвитку.

Отже, впровадження партисипативного управління дозволить істотно розширити погляд на діяльність підприємства, оскільки якщо 1 людина

зосереджена на вирішенні поточної проблеми і не в змозі побачити нові можливості її вирішення, то у групи кваліфікованих фахівців більше шансів охопити цілий діапазон можливих рішень та можливостей. Кооперація і почуття спільності інтересів адміністрації і працівників життєво необхідні для збереження конкурентних позицій ресторану в умовах інноваційних технологій і вимог ринку. Отже, в сучасних умовах розвитку ринкових відносин партисипативне управління є надзвичайно важливим способом управління діяльністю ресторану, оскільки залучення працівників до участі у процесі планування, організації, мотивації та контролю є обов'язковим нюансом ефективної діяльності підприємства.

Мотиваційна модель ресторану повинна бути розроблена з урахуванням характеристик персоналу, що працює на підприємстві, а саме, потреби, інтереси, відносини і цінності співробітників. Повинна бути розглянута існуюча структура управління персоналом, фактори, що впливають на організацію всередині і зовні, а також фінансовий стан і корпоративні традиції. Проте, впровадження інноваційних моделей мотивації було б неповним без відповідного поліпшення на підприємстві форм матеріального і морального стимулювання, які безпосередньо впливають на ступінь активності управлінського персоналу і витрат, пов'язаних з реалізацією мотиваційних стратегій.

Незважаючи на всю складність і безперервність реалізації мотиваційних моделей в практиці функціонування підприємства, очевидним і безперечним є той факт, що управління мотивацією персоналу повинно бути делегованим кваліфікованим і компетентним фахівцем в галузі з необхідними знаннями та досвідом, розумінням психології поведінки та лідерських здібностей людини.

Менеджери використовують ряд матеріальних і нематеріальних методів стимулювання і мотивації співробітників для досягнення організаційних цілей, що вимагає фінансової основи для їх реалізації. Тобто, для того, щоб

мати можливість реалізувати програму мотивації персоналу, менеджери повинні мати певні ресурси.

Для того, щоб поліпшити систему матеріальної мотивації пропонується ввести планування кар'єри програми, яка призведе до збільшення заробітної плати працівника. Впровадити щомісячну оцінку роботи для деяких посад на основі ключових показників діяльності та визначення розміру їх преміальної винагороди в залежності від виконання. В кінці звітного місяця для окремих посад заповнюється спеціальна форма, в яку вноситься оцінка виконання самим працівником та його керівником. На підставі даних цієї форми, працівнику розраховується та виплачується преміальна винагорода (бонус).

Для того, щоб більш чітко визначити цілі кожного конкретного працівника та шляхи їх виконання, доцільно запровадити на підприємстві загальну оцінку персоналу на регулярній основі.

Періодична оцінка результатів роботи персоналу спрямована на сприяння зростанню ефективності роботи як кожного конкретного працівника, так і всього ресторану в цілому [16].

Підрахунок балів служить базою для формування позитивних взаємовідносин між співробітниками, почуття відповідальності за індивідуальні та колективні успіхи в роботі і сприяє зміцненню позитивного іміджу.

За результатами першого півріччя цілі та завдання компанії, підрозділу, працівника можуть бути переглянуті і відкориговані. Якщо це відбувається, керівник повинен узгодити з підлеглим нові цілі і завдання, і уточнити розуміння їх працівником.

Метою системи оцінки персоналу є: встановлення безпосередньої залежності оплати праці та інших пільг співробітників від досягнення ними конкретних результатів відповідно до затверджених планів робіт; стимулювання досягнення співробітниками найкращих результатів по досягненню цілей бізнес-плану у відповідності зі стратегією Компанії;

управління мотивацією працівників. залучення й утримання працівників, необхідних компанії; позиціонування компанії як «кращого роботодавця».

Просування спеціалістів, службовців і керівників у ресторані відбувається за такими напрямками:

- горизонтальний, коли працівник росте, як спеціаліст, послідовно підвищуючи і поглиблюючи знання за обраною спеціальністю і просувається з однієї кваліфікаційної категорії до іншої, від однієї посади, стосовно даної професій, до більш високої;
- вертикальний - просування за ієрархією посад лінійних керівників;
- спочатку горизонтальним, а потім вертикальним: спеціаліст, що сформувався, чи службовець на певній сходинці професійної діяльності переключається на вертикальний шлях просування - стає керівником відповідного функціонального підрозділу.

Найбільш поширеним просування має стати вертикальне висхідне просування. При цьому необхідно зазначити, що підвищення кваліфікації і отримання вищої категорії носить плановий характер, що буде сприяти зростанню рівня матеріального стимулювання працівників.

Наступним етапом є визначення варіантів застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу. Першою можливою системою застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу є матеріальні не фінансові винагороди (подарунки співробітникам з нагоди свят, оплата медичної страховки; позики за пільговою програмою; знижки на придбання продукції компанії; квитки в театр, загально фірмові заходи, присвячені значущим подіям; замські й екскурсійні поїздки за рахунок компанії тощо). Такі заходи мотивування досить поширені серед українських компаній і дають гарний результат мотивування працівників.

Позитивною стороною є: зближення з колегами по роботі та керівництвом, підвищення ролі кожного члена у колективі, відчуття необхідності фірмі, створення і підтримка певної організаційної та корпоративної культури.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

При застосуванні механізмів та методів вдосконалення кадрових технологій можна очікувати наступне. Впровадження даної системи мотивації, призведе до збільшення працездатності працівників, а отже підвищення обсягу виконаних робіт та обсяг реалізованої продукції, також призведе до бажання працівників працювати на підприємстві, що призведе до збільшення продуктивності праці працівників, та збільшить чистий прибуток підприємства.

Можна зробити висновок, що при впровадженні даної системи дохід підприємства зросте на 12% вже в наступному кварталі, а фінансовий результат від операційної діяльності на 6%. Продуктивність праці має вийти також на позитивний рівень з темпом росту в 5%.

Для більш повного прогнозування продуктивності праці слід розрахувати планову чисельність персоналу.

До розрахунків чисельності не слід підходити спрощено, оскільки вони визначають подальшу роботу по комплектуванню підприємства з кадрів. З цієї причини при визначенні потреби в робочій силі не обмежуються формальними розрахунками з використанням загальноприйнятих формул, а проводять додаткові аналітичні розрахунки, щоб виявити особливості виробничої ситуації.

Так, у практиці часто використовують методологію планування "від досягнутого рівня". Відповідно до даного підходу, чисельність робітників у плановому періоді (Чпл) розраховуємо наступним чином [4]:

$$\text{Чпл} = \text{Чб} (I_q / I_w),$$

де Чб - середньооблікова чисельність працюючих в базисному періоді, чол.;

I_q - індекс зміни обсягу товарообороту в плановому періоді;

I_w - індекс росту продуктивності праці.

Запланований товарооборот підприємства у 4 кварталі складає 46000 тис. грн., а продуктивність – 855 тис. грн. Відповідно до цього чисельність робітників у плановому кварталі повинна складати:

$$\text{Чпл} = 53 * ((46000/42564)/(855/803)) = 53,7 = 54 \text{ особи.}$$

Однак у цьому випадку є небезпека автоматично перенести недоліки у використанні працівників у звітному періоді на плановий період. Тому розрахунки слід доповнити аналізом використання фонду робочого часу робітників, скласти на його основі план заходів спрямованих на краще використання робочої сили, що повинно знайти відображення в індексі зростання продуктивності праці.

Такого роду аналіз особливо необхідний у тих випадках, коли кадрова політика підприємства орієнтована на економію витрат, на робочу силу, на інтенсивний шлях розвитку виробництва.

Оскільки розрахунки необхідної чисельності за загальноприйнятими формулами дозволяють отримати середньорічний показник, необхідно проаналізувати, чи є коливання потреби в робочій силі в окремі періоди щодо цього середньорічного показника, викликані відмінностями у продукції, що випускається.

Причому діапазон коливань може бути особливо значним, якщо аналізується в професійному розрізі.

Планова чисельність виробничих працівників на нормованих роботах визначається виходячи з трудомісткості продукції:

$$\text{Чпл} = \text{Тп. н} / (\text{Фр. в} * \text{Кв. н}),$$

де Тп. н - планова нормативна трудомісткість, норма-годин;

Фр. в - корисний річний фонд часу одного робітника, год;

Кв. н - запланований коефіцієнт виконання норм.

У 4 кварталі планова нормативна трудомісткість становить 30120 год., корисний кварталний фонд часу одного робітника (4 квартал) = 520, а запланований коефіцієнт виконання норм 1,1.

Отже, за даною методикою розрахунку планова численність працівників становить:

$$\text{Чпл} = 30120 / (520 * 1,1) = 52,65 = 53 \text{ особи}$$

Нормативна трудомісткість випуску продукції (чисельність формули) являє собою сумарний показник, він не враховує, наскільки рівномірно розподіляється трудомісткість по кварталу відповідно до коливань обсягів виробництва. А ці коливання можуть бути дуже значними.

Тому, розрахувавши за формулою середньорічний показник, в окремі періоди часу підприємство може відчувати або брак чисельності, або її надлишок.

Однак важливо знати не тільки діапазон коливань чисельності робітників (від максимальної потреби до мінімальної), а й тривалість періоду, для якого характерний надлишок або недокомплект чисельності. Тільки після цього можна вирішувати питання про набір кадрів відповідно до середньорічної потребою і методах регулювання виникаючих неузгодженостей.

Необхідно враховувати і характер взаємозв'язку зміни обсягу виробництва і чисельності працівників: як ці два процеси пов'язані в часі, чи завжди за спадом (або за зростанням) виробництва відразу ж йде пропорційну зміну чисельності або зміна показника чисельності відбувається через певний проміжок часу, тобто з певним тимчасовим зрушенням.

Як показує практика, зміна показників обсягу виробництва та чисельності працюючих, не відбувається синхронно: реакція на зміну обсягу виробництва не є негайною. Справа в тому, що виробнича трудомісткість в умовах зростання (або спаду) виробництва формується під впливом, перш за все, факторів, пов'язаних з організацією виробничого процесу на підприємстві.

Найбільш поширеним є такі основні методи визначення потреби в робочих кадрах:

- За трудомісткістю робіт,

- За нормами виробітку,
- По робочих місцях на підставі норм обслуговування машин і агрегатів, і контролю за технологічним процесом.

Планування чисельності допоміжних, які виконують роботи, на які є норми обслуговування, зводиться до визначення загальної кількості об'єктів обслуговування з урахуванням змінності робіт. Частка від ділення цієї кількості на норму обслуговування складає явочне кількість робітників.

Чисельність службовців може бути визначена виходячи з аналізу середньогалузевих даних, а при їх відсутності - за розробленими підприємством нормативам. Нормативи чисельності залежно від їх призначення можуть розроблятися не тільки по кожній окремій функції управління, групам функцій, підприємству в цілому, але і по окремих видах робіт (облікові, графічні, обчислювальні та ін), а також за посадами (конструктори, технологи, економісти та ін.)

Чисельність обслуговуючого персоналу може бути визначена за укрупненими нормами обслуговування. Наприклад, чисельність прибиральників - за кількістю квадратних метрів площі приміщень, гардеробників - за кількістю обслуговуваних людей та ін

Чисельність керівників можна визначити з урахуванням норм керованості і ряду інших чинників.

Зміни в обсягах виробництва, техніки і технології, в асортименті продукції впливають не тільки на загальну чисельність, але і на професійно-кваліфікаційну структуру робітників. Для її планування використовуються різні підходи та методи. Так, можна розрахувати чисельність по кожній професії (професійної групи), і на підставі цього шляхом підсумовування визначається загальна чисельність робітників, а потім частка кожної професійної групи у загальній чисельності.

Розрахунок може бути виконаний і по-іншому: спочатку визначається загальна чисельність робітників, а потім вона розподіляється відповідно до

існуючої (чи заданої або прогнозованої) структурою за професіями (професійними групами).

У першому разі є небезпека, що сумарна чисельність за професіями, що розраховується по кожній з них на основі своєї методики, не буде відповідати загальній чисельності, розрахованої укрупненим способом, причому відмінності можуть бути досить істотними.

У другому випадку точність розрахунку залежить від правильного визначення самої професійної структури в майбутньому періоді. Є як мінімум три методи розрахунку структури. Перший з них заснований на використанні методу екстраполяції: порівняння професійної структури робітників підприємства за тривалий період (кілька років), виявлення створених тенденцій і розповсюдження їх на майбутній період.

Як показали результати періодично проводяться органами статистики обстежень професійного складу робітників у промисловості, професійна структура досить стабільна: суттєві зміни виявляються лише за тривалий період (5-10 років). Щоправда, ці висновки ставилися до умов планової економіки та щодо стабільно працюючим підприємствам. Тому підхід, заснований на екстраполяції даних, в "чистому" вигляді навряд чи виправданий на рівні підприємства, що працює в ринкових умовах. Отриману з використанням цього методу структуру робітників слід скорегувати з урахуванням впровадження техніки, запланованій перебудови виробництва, змін в спеціалізації підприємства у випуску продукції.

Інший підхід до розрахунку перспективної структури робітників за професіями заснований на аналізі зміни рівня продуктивності праці за професійними групами. Чим вища продуктивність праці, тим менша чисельність необхідна для виконання того ж обсягу робіт. Передумовою застосування даного методу розрахунку майбутньої професійної структури робочих кадрів, є організація обліку зміни рівня продуктивності праці не в цілому по всіх робітників, а по робочих найбільш масових професій. Крім того, зростання продуктивності праці повинен супроводжуватися

вивільненням зайвої чисельності, а звідси і зміною частки даної професійної групи робітників у загальній чисельності.

При прогнозуванні професійної структури кадрів можна використовувати апарат марковських процесів. В основі цього методу лежить оцінка ймовірності міжпрофесійні переходів з причин плинності (включаючи повернення в колишню групу після звільнення) та екстраполяція тенденцій, що склалися. Простіше за все оцінки ймовірностей переходів в марковському моделі можна отримати як власності відповідних переходів. Однак при використанні даного методу слід дотримуватися важлива вимога: що склалася спрямованість і інтенсивність професійного руху працівників на підприємстві повинні бути в певній мірі стабільними і інерційними, що виявляється відповідним попереднім аналізом.

При цьому велике значення має аналіз раціональності використання робочої сили, оскільки збільшення потреби в нових робочих часто може бути компенсовано більш повним використанням найнятої робочої сили.

При проведенні планових розрахунків потрібної чисельності персоналу за структурними підрозділами слід залучати до цієї роботи їх керівників.

Напрямами підвищення ефективності праці є:

- поліпшення умов праці та підвищення ефективності системи забезпечення оптимальних умов праці, що буде відповідати особливостям господарського процесу та міжнародним стандартам;

- підвищення кваліфікації персоналу та його частки з вищою освітою;

- оптимізація затрат робочого часу на підприємствах;

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів, потрібно здійснювати організацію навчання працівників за наступним планом:

- 1) докладно досліджувати розроблений стратегічний план і поточні завдання. Будь-яке навчання має бути пов'язане з реалізацією мети організації. Необхідно чітко уявляти кінцевий результат навчання;

2) організувати навчання, спрямоване тільки на досягнення мети. У жодному разі не можна влаштовувати навчання тільки тому, що воно стало модним;

3) проаналізувати правильність роботи співробітників і відповідність їх кваліфікації;

4) докладно досліджувати основні недоліки, яким надається велике значення при оцінюванні виконання роботи. Навчальна програма має бути спрямована на усунення їх і набуття працівниками таких навичок, яких вони не мають;

5) проводити аналіз причин звільнення працівників. При цьому причини, через які відбувалися звільнення і які можуть бути розв'язані за допомогою навчання, обов'язково мають бути враховані в програмі навчання працівників;

6) провести анкетування працівників і виявити найслабші напрямки в рівні їхньої підготовки; включити їх до програми навчання;

7) обов'язково включити до програми питання особистого характеру (подолання конфліктів, керування стресом, планування особистих фінансових засобів тощо);

8) провести дослідження відносин між співробітниками.

Удосконалення системи управління трудовими ресурсами ресторану може привести до наступних результатів:

- цілі та завдання системи управління трудовими ресурсами будуть прив'язані до стратегічних цілей підприємств і конкретних умов їх реалізації;

- підприємства своєчасно забезпечуватимуться трудовими ресурсами необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюється у відповідності до виробничого;

- система матеріального і морального стимулювання праці відповідатиме наміченій стратегії бізнесу, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу на необхідному рівні і сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи підприємств;

- підтримання і підвищення кваліфікації керівників та співробітників здійснюватиметься у відповідності до вимог підприємств, що розвиваються;
- недоліки структури системи управління трудовими ресурсами будуть усунені: чисельність і кваліфікація спеціалістів, які реалізують технології системи управління трудовими ресурсами, будуть приведені у відповідність до обсягу вирішуваних завдань, що дозволить досягти рівня управління трудовими ресурсами, необхідного для розвитку підприємств;
- будуть визначені принципи взаємодії функціональних підрозділів по роботі з трудовими ресурсами (або єдиної служби управління трудовими ресурсами, якщо таку створено) з іншими службами підприємств;
- стане налаженою технологія збору, аналізу, обліку і оновлення інформації про стан кадрового ресурсу на підприємствах;
- підвищиться індивідуальна продуктивність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємств у цілому, а у деяких випадках – будуть створені конкурентні переваги для виведення підприємств на новий рівень.

Висновки до розділу 3:

Впровадження партисипативного управління дозволить істотно розширити погляд на діяльність підприємства, оскільки якщо 1 людина зосереджена на вирішенні поточної проблеми і не в змозі побачити нові можливості її вирішення, то у групи кваліфікованих фахівців більше шансів охопити цілий діапазон можливих рішень та можливостей. Кооперація і почуття спільності інтересів адміністрації і працівників життєво необхідні для збереження конкурентних позицій ресторану в умовах інноваційних технологій і вимог ринку. Отже, в сучасних умовах розвитку ринкових відносин партисипативне управління є надзвичайно важливим способом управління діяльністю ресторану, оскільки залучення працівників до участі у

процесі планування, організації, мотивації та контролю є обов'язковим нюансом ефективної діяльності підприємства.

Для того, щоб поліпшити систему матеріальної мотивації пропонується ввести планування кар'єри програми, яка призведе до збільшення заробітної плати працівника. Впровадити щомісячну оцінку роботи для деяких посад на основі ключових показників діяльності та визначення розміру їх преміальної винагороди в залежності від виконання. В кінці звітного місяця для окремих посад заповнюється спеціальна форма, в яку вноситься оцінка виконання самим працівником та його керівником. На підставі даних цієї форми, працівнику розраховується та виплачується преміальна винагорода (бонус).

Для того, щоб більш чітко визначити цілі кожного конкретного працівника та шляхи їх виконання, доцільно запровадити на підприємстві загальну оцінку персоналу на регулярній основі.

Можна зробити висновок, що при впровадженні даної системи дохід підприємства зросте на 12% вже в наступному кварталі, а фінансовий результат від операційної діяльності на 6%. Продуктивність праці має вийти також на позитивний рівень з темпом росту в 5%.

При використанні методології планування "від досягнутого рівня" було визначено оптимальну кількість працівників – 54 особи.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сутність кадрових технологій полягає в стабілізації та підвищення результативності менеджменту персоналу через постійний пошук методів управління трудовими ресурсами. Кадрові технології сприяють оптимізації управління персоналом, мінімізації витрат на утримання та підвищенню продуктивності праці.

Кадрові технології можна поділити на 6 груп: позикової праці, навчального характеру, кадрові технології залучення трудових ресурсів, кадрові технології підвищення продуктивності працівників, кадрові технології моніторингу праці персоналу, кадрові технології інформаційного характеру

2. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності.

Соціальні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Психологічні методи в діяльності служби управління персоналом являють собою комплекс заходів, спрямованих на формування і розвиток професійних і особистісних якостей співробітників.

3. В практиці господарської діяльності для планування, обліку, аналізу ефективності та ефективності управління персоналом використовують систему показників, яка дозволяє визначити продуктивність в масштабі окремого працівника, виробничої дільниці, компанії, підприємства, промисловості та суспільства в цілому. Показники продуктивності повинні бути прозорими, підвищені, порівняно, мають високу ступінь узагальнення, бути універсальними у застосуванні. Продуктивність вимірюється ставленням обсягу виробництва до вартості робочої сили (середня чисельність персоналу). Залежно від прямих або зворотних відносин, є два індикатори: вихід і трудомісткості. Виробіток - кількість виробленої продукції в одиницю часу або кількість продукції на одного працівника одного працівника за рік, квартал, місяць. Трудомісткість є мірою, яка характеризує витрати часу на одиницю продукції (тобто зворотній показник)

4. Ресторан «Must» входить до групи ресторанів The (The Bar, The Cake, The Burger) та був заснований у 2017 році Дмитром Заходякіним, Аліною Косічкіною, Валідом та Лідою Арфуш. Заклад розташований на сьомому поверсі Центрального Універмага в м. Києві.

У 2 кв. чистий дохід від реалізації продукції становив 38281 тис. грн, на 2182 тис. грн. більше ніж у 1 кв., темп приросту становить 6,04%. У 3 кв. чистий дохід від реалізації збільшився порівняно з минулим кварталом на

4283 тис. грн або на 11,19%. Валовий прибуток у 2 кв. становив 12428 тис. грн., що на 747 тис. грн. більше ніж на відповідну дату минулого кварталу, а темп приросту склав 6,4%. У 3 кв. валовий прибуток зріс порівняно з 2 кварталом на 272 тис. грн. або на 2,19%.

Коефіцієнт автономії у 2 кв. становить 0,72, що менше на 8,68% порівняно з 1 кв. У 3 кв. показник зменшився на 2,65% порівняно з попереднім кварталом і складає 0,7. Проте значення коефіцієнтів перевищують нормативні значення і свідчать про незначну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування

5. У 3 кв. управлінській персонал мав питому вагу 20,8%, службовці – 34%, основні робітники 26,4%, допоміжні робітники – 18,8%

Ресторан «Must» дуже ретельно відносить до розвитку свого персоналу, що і демонструють дані у таблиці. У 1 кв. навчання проходили 41,9% працівників від загальної кількості, у 2 кв. – 46,8%, 3 кв. – 47,2%. Загалом, у кожному наступному кварталі збільшується відсоток кількості працівників, які проходять навчання: у 2 кв. порівняно з 1 кв. цей показник зріс на 11,8%, 3 кв. темп зростання був трохи нижчий і становив 0,8%.

6. Середньооблікова чисельність у 2 кв. порівняно з 1 кв. зросла 9,3%, у 3 кв. порівняно з 2 кв. зросла 12,77%. Продуктивність праці протягом аналізованого періоду у 2 кв. зменшилась на 2,98 % порівняно з 1 кв., а у 3 кв. також зменшилась на 1,4% порівняно з 2 кварталом. Отже збільшення чисельності працівників відбувається більшими темпами аніж збільшення обсягу реалізації, що свідчить про можливу неефективність даного збільшення. Трудомісткість праці в свою чергу зросла на 3,07% та 1,42% відповідно.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2 кв. порівняно з 1 кв. зріс на 6,74%, у 3 кв. порівняно з 2 кв. зменшився на 42,99%. Коефіцієнт прийнятих та звільнених працівників у 3 кв. порівняно з 2 кв. зріс на 1017, 14 %, у 3 кв. зменшився на 89,13%. Коефіцієнт адаптації у 2 кв. порівняно з 1 кв. зріс у абсолютному значенні на 28, а у 3 кв. зменшився на 24. Нестабільність

плинності кадрів може бути пояснена коротким періодом функціонування компанії.

7. Впровадження партисипативного управління дозволить істотно розширити погляд на діяльність підприємства, оскільки якщо 1 людина зосереджена на вирішенні поточної проблеми і не в змозі побачити нові можливості її вирішення, то у групи кваліфікованих фахівців більше шансів охопити цілий діапазон можливих рішень та можливостей. Кооперація і почуття спільності інтересів адміністрації і працівників життєво необхідні для збереження конкурентних позицій ресторану в умовах інноваційних технологій і вимог ринку. Отже, в сучасних умовах розвитку ринкових відносин партисипативне управління є надзвичайно важливим способом управління діяльністю ресторану, оскільки залучення працівників до участі у процесі планування, організації, мотивації та контролю є обов'язковим нюансом ефективної діяльності підприємства.

Для того, щоб поліпшити систему матеріальної мотивації пропонується ввести планування кар'єри програми, яка призведе до збільшення заробітної плати працівника. Впровадити щомісячну оцінку роботи для деяких посад на основі ключових показників діяльності та визначення розміру їх преміальної винагороди в залежності від виконання. В кінці звітного місяця для окремих посад заповнюється спеціальна форма, в яку вноситься оцінка виконання самим працівником та його керівником. На підставі даних цієї форми, працівнику розраховується та виплачується преміальна винагорода (бонус).

Для того, щоб більш чітко визначити цілі кожного конкретного працівника та шляхи їх виконання, доцільно запровадити на підприємстві загальну оцінку персоналу на регулярній основі.

8. Можна зробити висновок, що при впровадженні даної системи дохід підприємства зросте на 12% вже в наступному кварталі, а фінансовий результат від операційної діяльності на 6%. Продуктивність праці має вийти також на позитивний рівень з темпом росту в 5%.

При використанні методології планування "від досягнутого рівня" було визначено оптимальну кількість працівників – 54 особи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гетьман О.О. Економіка підприємства [Текст] : Навчальний посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 488 с.

2. Гринькова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: Наук. вид. / В.М. Гринькова, О.М. Ястремська. — Х.: ХНЕУ, 2011. — 192 с.
3. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т. В. Давидюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. — 2013. — № 1(47). — С. 30–35.
4. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 728 с.
5. Шульга Н. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у системі управління діяльністю автотранспортних підприємств [Текст] / Н. Шульга // Наукові записки: зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. — Тернопіль: Економічна думка. — 2014. — Вип.16. — С. 293-294.
6. Шляхетко В. В. Психологічні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємств / В. В. Шляхетко // Наукові записки. — 2014. — № 4 (49). — С. 122—129.
7. Бажан І.І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. — 2003. — № 1 (20). — С. 69 -73.
8. Белік В. Д. Формування механізмів управління персоналом підприємств харчової промисловості : монографія / В. Д. Белік ; Міжнар. ун-т бізнесу і права. - Херсон : Грінь Д. С. [вид.], 2014. - 511 с.
9. Бублій М. П. Особливості управління персоналом малих та середніх підприємств [Електронний ресурс] / М. П. Бублій // Актуальні проблеми державного управління. - 2012. - № 2. - С. 445-452. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/apdy_2012_2_63.pdf
10. Водолажська Т. О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП [Електронний ресурс] / Т. О. Водолажська //

Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 42. - С. 364-369.

- Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp_2013_42_58.pdf

11. Геєць В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів [Електронний ресурс] : монографія / за ред. В. М. Геєця, А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екоп. ун-т., 2008. – Ч1 – 389 с. – Режим доступу :

<http://uchebnik-besplatno.com/natsionalnayaekonomika-uchebnik/triada-prioritetiv-upravlinni.html>

12. Гольдфарб А.Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия / А.Г. Гольдфарб // Коммунальное хозяйство городов. — К. : Техніка, 2014. – Вип. 59. — С. 231 - 238.

13. Гугул О. Я. Теоретичні засади управлін розвитком персоналу [Електронний ресурс] / О. Я. Гугул // Інноваційна економіка. - 2013. - № 6. - С. 194-198. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2013_6_48.pdf

14. Данченко О. Б. Інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом в системі економічної безпеки організацій [Електронний ресурс] / О. Б. Данченко, Ю. А. Поскрипко // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2012. - № 3. - С. 79-87. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Uprv_2012_3_14.pdf

15. Дериховська В. І. Розвиток персоналу у системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис.... канд. екоп. наук : 08.00.04 / Дериховська Вікторія Ігорівна ; Харк. нац. екоп. ун-т. - Х., 2013. - 21 с.

16. Драч О. І. Оцінка і стимулювання персоналу в механізмі управління машинобудівним підприємством : автореф. дис.... канд. екоп. наук : 08.00.04 / Драч Олександр Іванович ; Хмельниц. нац. ун-т. - Хмельницький, 2014. - 20 с.

17. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис.... канд. екоп. наук : 08.00.04 / Дудукало Ганна Олександрівна ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ, 2015. - 20 с.

18. Єськов О. Л. Управління професійним розвитком персоналу підприємства на основі його оцінки [Електронний ресурс] / О. Л. Єськов, Т. П. Гітіс // Економіка та право. - 2013. - № 2. - С. 87-92. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpr_2013_2_17.pdf

19. Калиниченко М. П. Управління персоналом промислового підприємства на засадах маркетингу [Електронний ресурс] / М. П. Калиниченко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 1(1). - С. 146-151. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vonu_econ_2013_18_1\(1\)_34.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vonu_econ_2013_18_1(1)_34.pdf)

20. Калініченко Л. Л. Методологічні аспекти управління персоналом підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних процесів галузі : автореф. дис.... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Калініченко Людмила Леонідівна ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Х., 2013. - 37 с.

21. Кармінська-Белоброва М. В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] / М. В. Кармінська-Белоброва // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2013. - № 2. - С. 123-126. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/drep_2013_2_26.pdf

22. Климко С. О. Розробка методичного підходу до оцінки якості управління персоналом підприємства залізничного транспорту [Електронний ресурс] / С. О. Климко, Ю. О. Крихтіна // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. - 2013. - Вип. 135. - С. 140-142. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Znpudazt_2013_135_27.pdf

23. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Корсаков Д.О. // Бібліотечний вісник. — 2011. — №4. — Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2012_3/e113kors.pdf.

24. Крамаренко А. В. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види [Електронний ресурс] / А. В. Крамаренко // Економічний

простір. - 2013. - № 73. - С. 194-202. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/jpdf/ecpros_2013_73_21.pdf

25. Крамаренко А. В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Крамаренко Аліса Василівна ; Держ. ВНЗ "Нац. гірн. ун-т". - Дніпропетровськ, 2014. - 20 с.

26. Криворучко О. М. Формування стратегій управління персоналом підприємства : монографія / Криворучко О. М., Водолажська Т. О. ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : ХНАДУ, 2014. - 187 с.

27. Кузнєцова Т. В. Вдосконалення системи управління персоналом для 121 формування конкурентоздатності експортноорієнтованих підприємств (на прикладі легкої промисловості України) [Текст] : дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Кузнєцова Тетяна Вікторівна ; Укр. держ. ун-т фінансів та міжнар. торгівлі. - К., 2010. - 244 арк.

28. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/22.pdf>

29. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства [Електронний ресурс] / В.А. Ландсман. // Державне будівництво. - 2012. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/DeBu_2012_2_38.pdf

30. Лихолобов Е. А. Розробка технології управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Е. А. Лихолобов // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2009. - № 3. - С. 96-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv_2009_3_13.pdf

31. Лихолобов Е. А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки [Електронний ресурс] / Е. А. Лихолобов // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2013 - № 2. - С. 64-71. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv_2011_2_12.pdf

32. Лутай Л. А. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах [Електронний ресурс] / Л. А. Лутай, В. О. Шпандарук // Економіка розвитку. - 2013. - № 3. - С. 82-85. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecro_2013_3_23.pdf

33. Ляшов Д. О. Управління ефективністю персоналу промислових підприємств : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ляшов Дмитро Олександрович ; Держ. ВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". - Маріуполь, 2014. - 20 с.

34. Малік М.Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект: [кол. монографія] / М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2005. – 370 с. 122

35. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Н. С. Маркова // Бізнес Інформ. - 2012. - № 6. - С. 200-202. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_6_56.pdf

36. Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М.О. Меньшикова. — Курск : Курський держ. ун-т, 2012. — Режим доступу до журн. : <http://scientific-notes.ru/pdf>.

37. Мороз М. М. Роль інформаційного забезпечення в системі управління персоналом [Електронний ресурс] / М. М. Мороз // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. - 2012. - № 2. - С. 182-190. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsuem_2012_2_21.pdf

38. Найдьонова М. В. Організаційні засади управління персоналом на залізничному транспорті України [Електронний ресурс] / М. В. Найдьонова, А. Ю. Кибенко // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. - 2013. - Вип. 135. - С. 136-139. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpudazt_2013_135_26.pdf

39. Потапюк І. П. Стратегія управління персоналом підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність [Електронний ресурс] / І. П. Потапюк, М. О. Сідаш // Економічний форум. - 2014. - № 4. - С. 46-50. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2014_4_10.pdf

40. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. — Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

41. Редька О. З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Редька Оксана Зіновіївна ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. - Тернопіль, 2015. - 21 с. 123

42. Рудь Ю. М. Формування системи соціального управління персоналом підприємства : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Рудь Юлія Миколаївна ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла ТуганБарановського. - Донецьк, 2014. - 21 с.

43. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. — 2013. — Вип. 8, ч. 2. — С. 303-307.

44. Сафарова Р. В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства [Електронний ресурс] / Р. В. Сафарова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2014. - Вип. 1(1). - С. 194-198. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tpaeiv_2014_1\(1\)_34.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tpaeiv_2014_1(1)_34.pdf)

45. Сафарова Р. В. Підвищення ефективності управління персоналом на промислових підприємствах : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Сафарова Регіна Валеріївна ; Держ. ВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". - Маріуполь, 2014. - 20 с.

46. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації [Електронний ресурс] / Г. О.

Селезньова // Бізнес Інформ. - 2012. - № 3. - С. 231-233. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_3_64.pdf

47. Смачило В.В., Корпан М.В. Управління персоналом як економічна категорія [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=73386>

48. Столярська К. М. Стратегія управління персоналом підприємства зв'язку на засадах формування ключових компетенцій : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Столярська Катерина Михайлівна ; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. - О... - 20 с.

49. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Тонюк // Економіка і управління. - 2013. - № 4. - С. 61-65. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econupr_2011_4_13.pdf

50. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія / [Т. А. Костишина та ін. ; за ред. проф. Т. А. Костишиної] ; ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ), Каф. упр. персоналом і економіки праці. - Полтава : ПУЕТ, 2014. - 603, [1] с.

51. Хомутовська Я. М. Удосконалення системи управління персоналом аграрних підприємств : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Хомутовська Яна ; Луган. нац. аграр. ун-т. - Луганськ, 2013. - 20 с. - укр.

52. Швець І. Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія / І. Б. Швець, Т. В. Коваленко ; Держ. вищ. навч. закл. "Донец. нац. техн. ун-т". - Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2013. - 159 с.

53. Шевченко В. С. Управління персоналом в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Шевченко Вікторія Сергіївна ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х., 2013. - 21 с.

54. Шитікова Л. В. Удосконалення механізму управління персоналом агропромислових підприємств : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Шитікова Лариса Віталіївна ; Луган. нац. аграр. ун-т. - Луганськ, 2014. - 19 с.

ДОДАТКИ