

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
РЕСТОРАНУ «ФИЛИН», М. МИРГОРОД»

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

Стариченко
Вадим Ігоревич

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Полтавська
Володимирівна Оксана

*підпис
керівника*

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

Мельниченко
Світлана Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
«___» _____ 2019 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

СТАРИЧЕНКО ВАДИМУ ІГОРЕВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія управління персоналом ресторану «Филин», м. Миргород

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2019 р. № 3770.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року**3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:**

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії управління персоналом та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування стратегії управління персоналом

Розділ 2. Діагностика стратегії управління персоналом ресторану «Филин», м. Миргород

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії управління персоналом

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії управління персоналом

Розділ 3. Удосконалення стратегії управління персоналом ресторану «Филин», м. Миргород

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії управління персоналом

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії управління персоналом

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «05» листопада 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

О.В. Полтавська

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Гарант освітньої

програми, д.е.н., професор

С.В. Мельниченко

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

В.І. Стариченко

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Студент Стариченко Вадим Ігоревич виконав випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Стратегія управління персоналом ресторану «Филин», м.Миргород» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студентом опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускного кваліфікаційного проекту

Полтавська О.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

Завдання прийняв до виконання студент

Стариченко В.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	11
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	11
1.2. Методологічні засади формування стратегії управління персоналом.....	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «ФИЛИН», М.МИРГОРОД.....	29
2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану.....	29
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії управління персоналом.....	36
2.3. Оцінка результативності діючої стратегії управління персоналом.....	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «ФИЛИН», М.МИРГОРОД.....	48
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії управління персоналом.....	48
3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії управління персоналом.....	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

В сучасних умовах ринкової економіки відзначається загострення конкурентної боротьби за ринкове становище серед підприємств. Це обумовлене їх доступністю до інформаційних джерел, все більш глибоким проникненням сучасних технологій та передової техніки у діяльність як великих, так і малих за розміром підприємств. Сучасному підприємству все важче утримувати свою конкурентоспроможність по відношенню до інших підприємств, оскільки сучасна техніка, технологічні процеси, якісно побудований алгоритм системи контролю якості продукції, маркетингова політика, послідовна побудова впровадження концепції просування товарів на ринку та досягнення інформаційної технології швидко втрачають свою унікальність. Залишається чи не єдиний чинник за яким сучасні підприємства поки унікально відрізняються одне від одного – це їх працівники. Таким чином, на перший план виступають процеси удосконалення та оптимізації сучасного менеджменту персоналу підприємства.

Управління персоналом виходить на лідируючу позицію серед чинників, що визначають успішну конкурентоспроможність підприємства, сприяють досягненню успіху в реалізації стратегії його розвитку. Управління персоналом визначають як діяльність, що спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення цілей підприємства. Причому ефективність розглядається не тільки у вузькому сенсі – як отримання максимально можливого прибутку. Дедалі частіше під максимальним ефектом розуміють ще й задоволеність працівників своїм робочим місцем, участю трудового колективу у повсякденній діяльності підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація працівників до ефективної праці. Причому, на сьогодні важливим завданням є забезпечення ефективним управлінням персоналом на довготривалу, стратегічну перспективу.

Дослідженням системи управління персоналом та її стратегії присвячені роботи таких видатних теоретиків та практиків менеджменту, як В. Врума, Ф. Герцберга, П. Друкера, А. Колота, А. Мазаракі, М. Туган-Барановського,

Шекшні С., Балабанова Л., Даниленко О., Хміль Ф., Коваленко Т., Маслової В., Одегова Ю., Сардак О. Дослідженню проблематики управління персоналом на суб'єктах ресторанного бізнесу проблематику управління персоналом розглянуто у наукових працях М. Бойко, М. Босовської, Н. Ведмідь, Н. Гуляєвої, С. Мельниченко, О. Полтавської, Т. Ткаченко та ін.

Недостатня теоретична розробленість проблематики, її значущість для підвищення ефективності функціонування суб'єктів ресторанного бізнесу обумовили актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету і завдання.

Водночас суттєва частина теоретичних та практичних проблем стратегічного управління персоналом потребує детального дослідження та уточнення. Відсутнє чітке розуміння сутності стратегічного управління персоналом підприємства. Існує необхідність точного визначення чіткого алгоритму та послідовності етапів розробки та формування стратегії управління персоналом. Усе це обумовило актуальність обраної теми випускної кваліфікаційної роботи, її мету, завдання і напрями дослідження.

Метою цієї випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії управління персоналом та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

- визначити сутність поняття стратегічного управління персоналом;
- дослідити наукові підходи до формування стратегії управління персоналом підприємства;
- дослідити методологічні засади формування стратегії управління персоналом;
- провести стратегічний аналіз діяльності ресторану «Филин»;
- оцінити результативності діючої стратегії управління персоналом;
- розробити програму заходів з реалізації стратегії управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації стратегії управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичним і методологічним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи є класичні і сучасні теорії управління, базис системного, еволюційного, ситуаційного, синергетичного та процесного підходів, законодавчі та нормативні документи, які регламентують діяльність з управління персоналом на підприємстві, в тому числі ресторанного господарства. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичних, історичних та логічних узагальнень, індукції та дедукції, систематизації, конкретизації, аналізу та синтезу – для уточнення понятійного апарату та визначення ключових ознак окремих дефініцій, аналізу підходів до визначення сутності управління персоналом суб'єкту ресторанного бізнесу, економіко-статистичних методів (вибіркового спостереження, порівняльного та техніко-економічного аналізу, групування на основі використання програмних продуктів MS EXCEL) – з метою візуального представлення результатів досліджень, встановлення динаміки змін основних економічних показників діяльності ресторану «Филин», м. Миргород Полтавської області, для дослідження стану матеріального стимулювання персоналу; графічного аналізу (Microsoft office) – для наочного відображення матеріалів аналітичного дослідження; маркетингових та соціологічних досліджень (опитування) – для дослідження рівня задоволеності існуючою системою оплати праці в ресторані «Филин», м. Миргород Полтавської області; експертних оцінок – для оцінювання складових системи управління персоналом.

Інформаційною базою дослідження є статистична інформація Державної служби статистики України, дані фінансової звітності та результати анкетних

досліджень, що були отримані автором у результаті комплексного обстеження ресторану «Филин», м. Миргород Полтавської області.

У роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані інформаційно-аналітичних збірників, монографічну і довідкову літературу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стратегії управління персоналом суб'єкту ресторанного бізнесу.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків.

Одержані в процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему – вдосконалення стратегії управління персоналом суб'єкту ресторанного бізнесу. Окремі результати досліджень були опубліковані у збірнику студентських наукових праць КНТЕУ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується здійсненням підприємствами своєї ефективної діяльності, яка все менше залежить від технічного оснащення підприємства, наявності на ньому сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції та послуг, якості маркетингового дослідження ринкового середовища та послідовного впровадження стратегії завоювання нових ринків. Це відбувається у зв'язку з тим, що поступово нівелюються різниці у можливостях доступу підприємств до зазначених ресурсів. Але сутність діяльності підприємства та сталої його позиції на ринку залежить від його конкурентоспроможності, можливості продемонструвати споживачам своєї продукції свої унікальні конкурентні переваги. Такою суттєвою та унікальною перевагою все частіше стає кадрова складова підприємства – його персонал. Таким чином, на перші позиції підприємства, як цілісної виробничо-господарської системи, виходить система управління персоналом.

Проблеми управління персоналом підприємства широко висвітлені у наукових працях закордонних та вітчизняних вчених, таких як А. Томпсон, П. Друкер, Г. Форд, Д. Синк, Л.В. Балабанова та О.В. Сардак, А.А. Лобанов, С.Г. Дзюба, С.В. Шекшня, А.М. Колот, Ф.І. Хміль та багато інших. Оцінюючи численні наукові праці варто визначити, що за наявності великого інформаційного масиву відсутня цілісність концептуального розуміння сутності поняття системи управління персоналом, розмитості принципів її побудови, єдності у понятійному матеріалі авторів. Переважна більшість дослідників у напрямку управління персоналом мають власну точку зору на процес формування моделі управління персоналом підприємства.

В наукових трудах дослідників можна зустріти такі поняття, як: «управління трудовими ресурсами», «управління трудовим потенціалом», «управління працею», «управління кадрами», «управління людськими ресурсами», «управління людським капіталом», «управління людським фактором», «управління кадровою політикою», «управління персоналом» тощо, які тим чи іншим способом відносяться до виробничої діяльності працівника та управлінню ним на підприємстві. Але кожне з цих понять має своє певне значення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Різновиди визначень понять, що характеризують працівників підприємства*

Поняття	Визначення	Автор
Трудові ресурси	частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності	Гріньова В.М., Шульга Г.Ю., 2010
Трудовий потенціал	сукупність характеристик людини, які формуються в результаті матеріальних і духовних вкладень (здоров'я, інтелект, творчі здібності, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість)	Гришнова О.А., 2004
Людський капітал	міра втіленої у людині здатності приносити дохід. Людський капітал включає вроджені здібності і талант, а також освіту й набуту кваліфікацію	С. Фішер, 2002
Кадри підприємства	сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи	Бойчик І.М., 2002
Робоча сила	сукупність фізичних, розумових та організаторських властивостей людини, набутих знань і досвіду, які вона застосовує у процесі виробництва споживних вартостей	К. Маркс, 1867
Людські ресурси	працівники, що можуть використати свої здібності, знання та навички у трудовому процесі сукупність працівників з кваліфікацією до початку діяльності	Богиня Д.П., 2000 Бакке Е, 1958
Персонал	сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем	Балабанова Л.В., Сардак О.В., 2011

Примітка. Узагальнено автором за даними [2; 7; 10; 14; 17; 23, 33].

Вбачаємо, що найбільш вдалими та доречними є визначення Л.В. Балабанової та О.В. Сардак. Тому в своїй роботі будемо використовувати саме терміни «персонал» та «управління персоналом». Хоча поняття «управління

персоналом» різні автори визначають також кожен на власний розсуд (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення поняття «управління персоналом»*

Визначення	Автор
сутність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства.	Мельник Л.Г., 2012
галузь знань і практичної діяльності, спрямована на забезпечення організації якісним персоналом, здатним виконувати покладені на нього трудові функції, і оптимальне його використання	Неларин Корнелиус, 2005
процес планування, наймання, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей організації	Балабанова Л.В., Сардак О.В., 2011
Діяльність підприємства, яка спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей, як підприємства, так і особистих	Ганза І.В., 2011

Примітка. Узагальнене за даними [2; 17; 33].

Місце та важливість системи управління персоналом підприємства наочно можна продемонструвати наступним чином [21] (рис. 1.1).

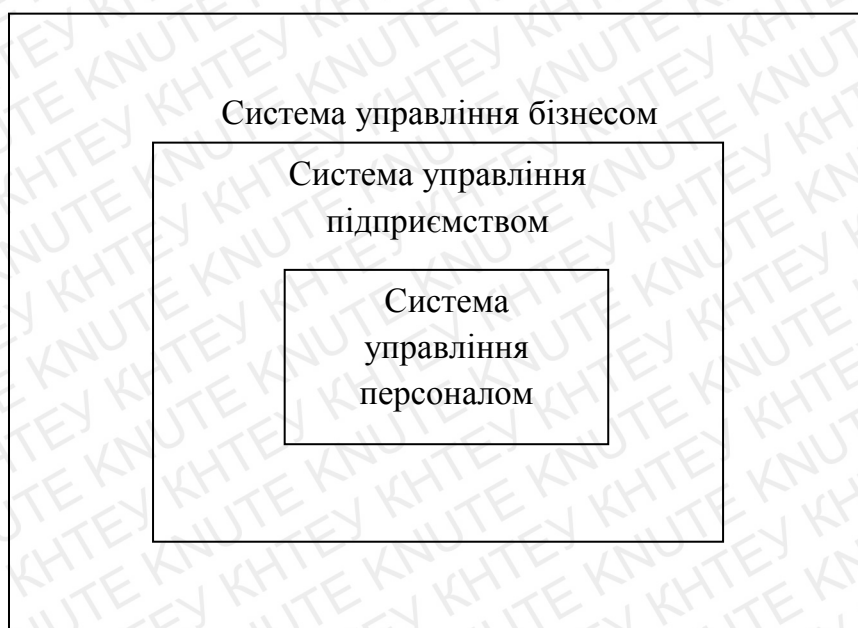


Рис. 1.1 Місце системи управління персоналом в системі управління підприємством та бізнесом.

Система управління персоналом задовольняє потреби підприємства через реалізацію своїх функцій. В численних наукових публікаціях з проблематики управління персоналом теоретики та практики менеджменту, як правило, виділяють низку функцій управління персоналом. Такий перелік має несуттєві розбіжності. Їхнє узагальнення дає наступний перелік функцій управління персоналом (рис. 1.2):



Рис. 1.2 Функції системи управління персоналом підприємства*

Узагальнено автором за результатами [2, 14, 23, 33, 38]

Зазначені вище функції практично повністю вичерпують весь обсяг діяльності служби персоналу на підприємстві. Слід також зауважити, що деякі з них перетинаються, вони часто накладаються одна на одну. Однак зазначені

функції у своїй загальній сукупності дають можливість чіткого уявлення про зміст управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності на підприємстві.

Для якісного виконання функцій управління персоналом варто дотримуватися певних принципів, що покладені в основу цього складного процесу. Під принципами управління персоналом розуміють правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці в процесі управління персоналом [2]. Проте варто зауважити, що в цьому питанні погляди науковців також не однострійні, хоча переважна більшість з них сходиться на певному переліку цих принципів. Узагальнивши дані таких науковців як Л.В., Балабанова, М.Д. Віноградський, В.М. Петюк, Ю.І Палеха та інших, можемо визначити такі базові принципи в управлінні персоналом підприємства, як [2, 7, 14, 38 та ін.]:

1. Економічність – необхідність втілення в практику найбільш ефективної і економічної системи управління персоналом, зі зниженням частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, підвищення ефективності виробництва.
2. Науковість – формування управління персоналом на підприємстві повинно ґрунтуватися на сучасних досягненнях науки в галузі менеджменту.
3. Оптимальність – реалізація цього принципу полягає у виборі найбільш раціонального варіанту пропозицій щодо формування управління персоналом на підприємстві.
4. Оперативність – у галузі управління персоналом прийняття рішень повинно відбуватися максимально швидко, у відповідності з актуальною ситуацією.
5. Перспективність – при формуванні системи управління персоналом слід враховувати стратегічні перспективи розвитку підприємства.

6. Узгодженість – реалізація цього принципу повинна відбуватися у повній взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі. Крім того, система управління персоналом повинна бути узгоджена з основними цілями підприємства.
7. Прогресивність – означає відповідність системи управління персоналом передового зарубіжного та вітчизняного досвіду [33]. На нашу думку, цей принцип тотожний принципу науковості, тому він не завжди визначається як самостійний.
8. Демократичність – формування системи управління персоналом повинно відбуватися на принципах єдності вимог до всіх категорій працівників. Оптимальним при цьому вважається натхнення підлеглих керівництвом на власному прикладі [14].
9. Плановість – система управління персоналом на підприємстві повинна формуватися та функціонувати у відповідності до заздалегідь складених планам – оперативним, тактичним та стратегічним. При цьому такі плани повинні бути невідомою складовою загальних планів підприємства [18].
10. Єдність розпорядництва – сутність цього принципу полягає в тому, що кожен підлеглий повинен отримувати розпорядження лише від одного керівника. Слід зауважити, що відповідна звітність за виконане завдання повинно відбуватися лише перед тим керівником, якій віддавав розпорядження на його виконання [29].

Всі принципи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом підприємства.

1.2. Методологічні засади формування стратегії управління персоналом

Діяльність сучасного підприємства на вітчизняному ринку диктує необхідність обов'язкового запровадження заходів з стратегічного управління. При цьому однією з ключових складових такого управління є кадрова політика підприємства, у т.ч. пов'язана з формуванням стратегії управління персоналом. В ній визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики підприємства на тривалій перспективу. Наголосимо, що в сучасних умовах підприємницької діяльності формування ефективної стратегії управління персоналом та відповідна її реалізація реально є одним з пріоритетних факторів у конкурентному суперництві підприємств на ринку.

Дослідження літературних джерел [1-3, 9, 18, 24, 37 та ін.] дозволило визначити, що серед науковців відсутня повна узгодженість у трактуванні поняття «стратегічне управління персоналом». Наведемо лише деякі з них.

Стратегію управління персоналом В.Г. Щербак [25] визначає як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей.

Науковці Т.П. Панюк та Ю.М. Барський вважають, що стратегія управління персоналом – найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги [21].

Узагальнюючи результати власних досліджень, Л.С. Кім зазначає, що стратегічне управління персоналом підприємства – це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі [14].

Таким чином, можна засвідчити, що науковці в своїх визначеннях стратегії управління персоналом навіть в основу закладали різні підходи – від продовження кадрової політики та досягнення цілей організації за рахунок створення оптимального колективу підприємства до довгострокової програми з реалізації концепції виховання та розвитку персоналу підприємства.

Дослідження ролі стратегічного управління персоналом привело вітчизняних науковців Л.В. Бондарчука та А.Г. Балдинюка до висновку, що такими ролями на сучасному підприємстві повинні бути: [5]:

1) забезпечення підприємства необхідним трудовим потенціалом у відповідності до його стратегії;

2) формування внутрішнього середовища підприємства таким чином, що внутрішньо організаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію трудового потенціалу та власне стратегічного управління;

3) виходячи з установок стратегічного управління та кінцевих продуктів його діяльності можна вирішувати проблеми, які пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, в тому числі управління персоналом. Методи стратегічного управління дозволяють розвивати та підтримувати гнучкість оргструктур;

4) здатність усунення протиріч в питаннях централізації-децентралізації управління персоналом. Використання принципів стратегічного управління в управлінні персоналом означає концентрацію питань стратегічного характеру в службах управління персоналом та делегування частини оперативно-тактичних повноважень у ведення функціональних та виробничих підрозділів підприємства.

Звертає на себе увагу той факт, що Л.В. Бондарчук та А.Г. Балдинюк пов'язали в єдину систему персонал підприємства, організаційну структуру підприємства, корпоративну культуру та провідну роль в стратегічному управлінні служби персоналу [5].

Важливу роль приділяють практично всі теоретики та практики менеджменту процесу формування стратегії управління персоналом підприємства. Всі вони доречно вважають, що від того, які основи закладені в процес формування та яким чином він спланований та організований – залежить його ефективність та кінцевий результат – досягнення цілей підприємства.

В більшості інших питань, практично всі вчені мають свій власний погляд на процес формування стратегії управління персоналом підприємства. Якщо узагальнити думку таких вчених, як Т.В. Білорус, Є.Г. Матвіїшин, Н.А. Пархоменко, то можна наступним чином зобразити алгоритм формування стратегії управління персоналом підприємства [4, 16, 22]:



Рис. 1.3 Етапи формування стратегії управління персоналом підприємства [4, 16, 22]

На першому етапі відбувається аналіз ситуації з метою визначення наявних кадрових ресурсів на підприємстві та ризиків щодо персоналу у порівнянні з іншими конкурентами на ринку. Таким чином, визначається

місце підприємства на ринку, серед інших операторів ринку та рівень кадрового потенціалу підприємства.

Другий етап відзначається визначенням цілей підприємства. При цьому необхідно оцінити відповідність персоналу цим завданням та які кадрові ресурси необхідні підприємству. Оцінка проводиться не лише на поточний момент але й на перспективу. Глибина перспективи визначається динамічністю поточної ситуації. Як кінцевий аналіз цього етапу оцінюється досяжність поставлених цілей.

Третій етап присвячується визначенню ступеню відхилень необхідного кадрового ресурсу від наявного. У відповідності до цього слід провести планування та організацію заходів з розвитку кадрового ресурсу для досягнення необхідного рівня. Визначаються витрати на розвиток персоналу підприємства.

На четвертому етапі основу складають планові заходи з визначення пріоритетів та розробки алгоритму досягнення поставлених цілей. Слід розрахувати часові проміжки в яких буде відбуватися реалізація того чи іншого пункту алгоритму.

Важливим та обґрунтованим є не лише чітке дотримання визначеного алгоритму дій. Під час реалізації запланованих кроків алгоритму слід постійно проводити контроль досягнення цілей для своєчасного перерозподілу ресурсів та уточнення вектору діяльності підприємства.

Процес формування стратегії управління персоналом підприємства є достатньо складним та багатошаровим. На перебіг цього процесу впливають чинники декількох рівнів та спрямувань. При цьому достатньо складно визначити саму структуру цього важливого процесу.

В нагоді стають результати власних досліджень Т.О. Водолажської. Вона запропонувала в таких випадках використовувати методологію просторового структурного аналізу. Серед фахівців він відомий як структурний аналіз IDEFO [8].

Сутність цієї методології полягає в тому, що слід побудувати структуру, що складається з п'яти обов'язкових елементів. Схематично структура процесу формування стратегії управління персоналом підприємства наведена на Рис. 1.4 [8]:



Рис. 1.4. Структура процесу формування стратегії управління персоналом підприємства за результатами аналізу IDEF0

Саме таке розташування елементів в структурі, як зазначено на Рис.2, логічне. Всі елементи структури мають сильний вплив на сам процес формування стратегії управління персоналом підприємства. Важко визначити той елемент, що має суттєво сильнішу силу впливу, ніж інші. Тому всі вони розташовані навкруги процесу.

Аудит наявних ресурсів та кадрового потенціалу підприємства дає змогу якісно підготуватися до формування та впровадження стратегії управління персоналом підприємства.

Інформація про внутрішнє середовище, діяльність підприємства стає відправною точкою для початку формування стратегії.

Організація діяльності структур управління підприємства повинна бути сформована таким чином, щоб максимально точно відповідати тим цілям та завданням стратегії управління персоналом, яка була розроблена на конкретному підприємстві.

На виході з такого процесу буде сформована стратегія управління персоналом, яка буде визначати конкретні кроки всіх структурних підрозділів підприємства, що прийматимуть участь в її реалізації. Як вже зазначалось вище, слід постійно відслідковувати отримані результати та зіставляти їх з запланованими.

Стратегія управління персоналом може бути як підпорядкованою по відношенню до стратегії організації в цілому, так і поєднаною з нею, що представляє єдине ціле. Але й тому, і в іншому випадку стратегія управління персоналом орієнтується на конкретний тип корпоративної або ділової стратегії (бізнес-стратегії). Кожному варіанту стратегії організації відповідає свій варіант стратегії управління персоналом (табл. 1.3).

При виборі стратегії управління персоналом підприємства слід зауважити не лише на стратегії підприємства. Не менш важливими є й такі внутрішні чинники: розмір підприємства – велике, середнє, мале; участь (підтримка) вищого керівництва; структурні чинники підприємства: наявність кадрового потенціалу для реалізації стратегії, придатність наявних технологій та устаткування, високий рівень кадрового маркетингу, розуміння та підтримка працівників кадрової служби, наявність фінансових ресурсів; життєвий цикл підприємства (рис. 1.5) [8].

Коли підприємство знаходиться на початковій стадії свого життєвого циклу (зародження) оптимальним буде вибір стратегії управління персоналом, що базується на засадах загальної стратегії, оскільки на підприємстві відсутній досвід роботи та показники попередніх періодів діяльності. Крім того, на цьому етапі частіше всього ще відбувається формування кадрової складової

підприємства і відсутня можливість її оцінки через кількісну неповноцінність. Так само, на цьому етапі, зазвичай, не повиністю використовується потенціал навіть того, персоналу, що вже пристав до виконання своїх обов'язків. Через всі ці чинники неможливе точне прогнозування розвитку всього підприємства в цілому [9].

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок стратегії організації та стратегії управління персоналом

Тип стратегії організації	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
Підприємницька стратегія. Приймають проекти з високим ступенем фінансового ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення всіх вимог замовника. У центрі уваги - швидке здійснення найближчих заходів, навіть без відповідного опрацювання	Пошук і залучення працівників-новаторів, ініціативних, контактних, з довготривалою орієнтацією, готових ризикувати, не бояться відповідальності. Важливо, щоб провідні співробітники не змінювалися	Відбір і розстановка персоналу: пошук людей, здатних йти на ризик і доводити справу до кінця. Винагороди: на конкурентній основі, по можливості узгоджені із працівником. Оцінка: на результатах, не надто жорстка. Розвиток особистості: неформально. Планування переміщень: у центрі - інтерес службовців. Відбір робочого місця, відповідного інтересам працівника
Стратегія динамічного зростання. Ступінь ризику менша. Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього. Політика організації та процедури фіксуються письмово, оскільки вони тут необхідні і для більш суворого контролю, і як основа подальшого розвитку організації	Співробітники повинні бути організаційно закріплені, володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемно орієнтованими і працювати в тісній співпраці з іншими.	Відбір і розстановка персоналу: пошук гнучких і вірних людей, здатних ризикувати. Винагороди: справедливі. Оцінка: ґрунтується на чітко обумовлених умовах. Розвиток особистості: акцент на якісному зростанні рівня та області діяльності. Планування переміщень: враховуються реальні сьогоденні можливості та різноманітні форми службового просування.
Стратегія прибутковості. У центрі уваги - збереження існуючого рівня прибутку. Зусилля, що вимагають фінансових витрат, скромні, можливо навіть припинення найму. Управлінська система добре розвинена, діє велика система різного роду процедурних правил	Орієнтується на критерії кількості та ефективності в області персоналу, терміни - короткочасні, результати - при відносно низькому рівні ризику і мінімальному рівні організаційної закріпленості співробітників	Відбір і розстановка персоналу: надзвичайно жорсткі. Винагороди: ґрунтуються на заслугах, старшинство і внутрішньоорганізаційні уявлення про справедливість. Оцінка: вузька, орієнтована на результат, ретельно продумана. Розвиток особистості: акцент на компетентність в області поставлених завдань, експерти - у вузькій області

Тип стратегії організації	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
<p>Ліквідаційна стратегія Продаж активів, усунення можливостей збитків, у майбутньому - скорочення персоналу. Майже або зовсім не приділяється увага спробі врятувати підприємство, оскільки очікується подальше падіння</p>	<p>Орієнтована на потребу в працівниках на короткий час, вузькою орієнтації, без великої прихильності організації</p>	<p>Набір малоімовірний через скорочення персоналу. Оплата: заснована на заслугах, повільно зростаюча, без додаткових стимулів. Оцінка: сувора, формальна, засноване на управлінських критеріях. Розвиток особистості: обмежена, засновані на службовій необхідності. Просування: ті, хто має необхідні навички, мають і можливість просування</p>
<p>Стратегія кругообігу (циклічна) Основне – врятувати організацію. Заходи щодо скорочення витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на тривалу перспективу. Досить пригнічений моральний стан персоналу</p>	<p>Працівники повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на великі цілі й далекі перспективи</p>	<p>Потрібні різнобічно розвинені працівники. Оплата: система стимулів і перевірка заслуг. Оцінка: по результату. Навчання: великі можливості, але ретельний відбір претендентів. Просування: різноманітні форми прибутку</p>

Якщо підприємство знаходиться на стадії зростання можливі два варіанти вибору стратегії управління персоналом підприємства. За умови відкриття нових видів бізнесу та формування робочих груп з їх розробки та впровадження слід використовувати стратегії як для нового підприємства, тобто стратегія управління персоналом як функціональна складова загальної стратегії.

У випадку, якщо під час зростання підприємство сконцентроване на одному напрямку діяльності слід використати стратегію управління персоналом на основі узгодження загальної стратегії підприємства та наявного персоналу. Це дозволяє в першу чергу реалізовувати економічну складову підприємства, досягнення запланованих фінансових результатів. При цьому менше уваги приділяється реалізації інтересів персоналу.

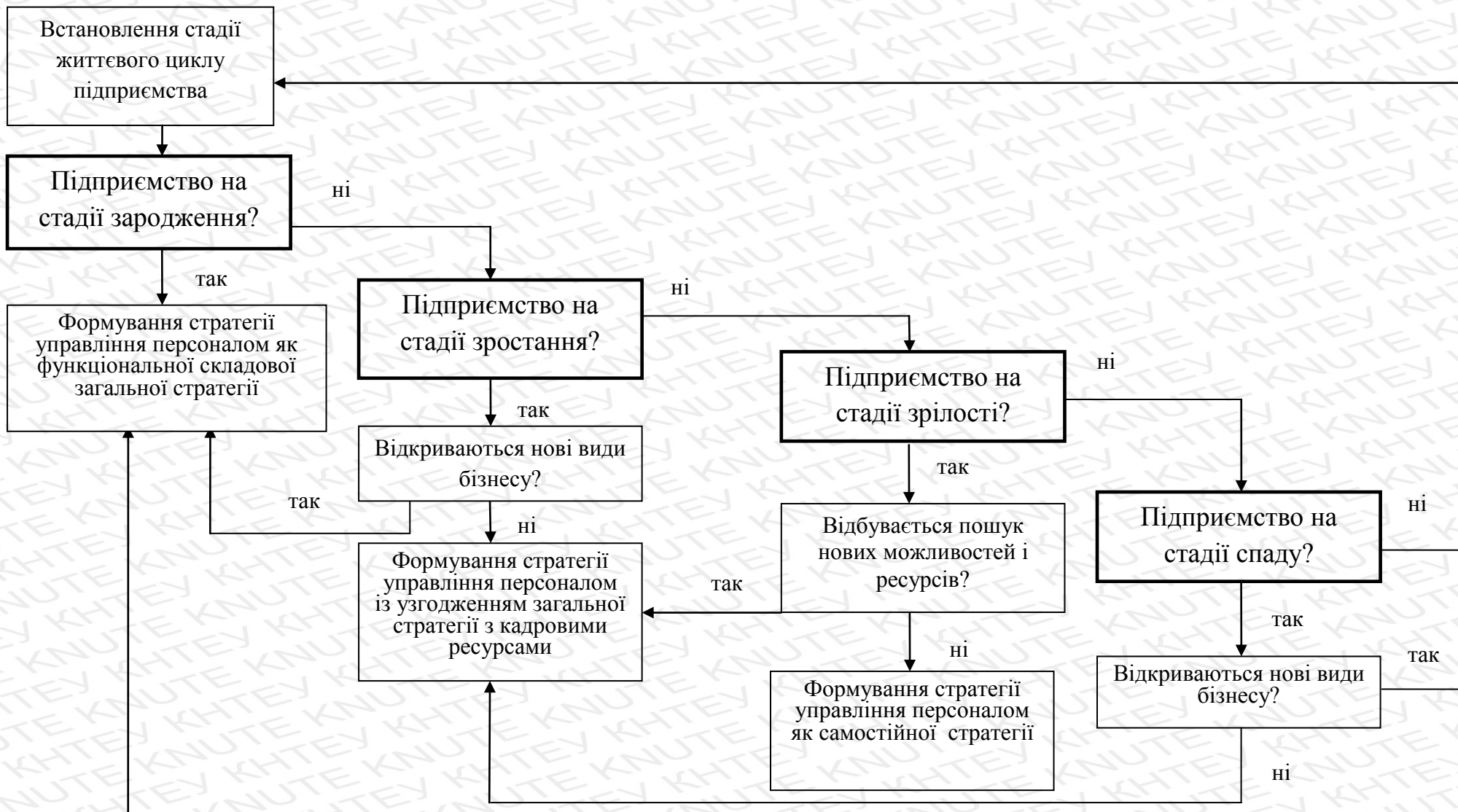


Рис. 1.5 Алгоритм вибору стратегії управління персоналом підприємства в залежності від життєвого циклу підприємства

На стадії зрілості можливі так само два варіанти вибору стратегії управління персоналом. За умови пошуку нових можливостей та ресурсів слід дотримуватися стратегії із узгодженням загальної стратегії підприємства із наявним персоналом. Але якщо на підприємстві відбувається лише реалізація основного напрямку діяльності більш оптимальним стає вибір стратегії управління персоналом як центральної самостійної стратегії. Це дасть можливість підприємстві більше уваги приділити оцінці персоналу. За результатом такої оцінки відбувається часткова заміна персоналу, а для частини, що залишається розробляються програми навчання, розвитку, залучення до кадрового резерву тощо.

Якщо підприємство розробляє новий вид бізнесу, відповідно формується стратегія управління персоналу як функціональна складова загальної стратегії підприємства. За умови, що підприємство продовжує намагатися функціонувати в межах свого попереднього напрямку діяльності відбувається узгодженість загальної стратегії розвитку підприємства із наявним персоналом. Це вважається оптимальним, оскільки на цьому етапі частина персоналу звільняється за власної ініціативи і повинна відбуватися поправка стратегії підприємства із урахування такого відтоку персоналу.

Якщо на підприємстві відбувається декілька видів підприємницької діяльності, або це є групою підприємств, для кожної бізнес-одиниці необхідно провести такий алгоритм вибору стратегії управління персоналом окремо, не беручи до уваги стратегію інших бізнес-одиниць.

Оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства тісно пов'язане з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатне спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінювання забезпечує функціонування на підприємстві безперервного зворотного зв'язку і є потужним важелем зростання результативності управлінського процесу. [7].

Завдання оцінки системи управління персоналом підприємства полягає у визначенні [3]:

1) *економічної ефективності* (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників;

2) *соціальної ефективності* (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства значною мірою визначається організацією та мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

3) *організаційної ефективності* (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства). Цей підхід заснований на тому, що працівники підприємства є сукупним суспільним суб'єктом, що безпосередньо впливає на перебіг діяльності суб'єкта господарювання. Тому кінцеві результати такої діяльності мають бути критеріями оцінювання організаційної ефективності управління персоналом. Досягнення економічної соціальної ефективності у сфері управління персоналом стає можливим за умови досягнення чітко визначених цілей управління персоналом.

Щоб оцінити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, необхідні критерії, що дають змогу провести таке оцінювання. Їх вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність окремого керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців. Крім того, слід враховувати, що критерії оцінки повинні відповідати певним вимогам: достовірність, повторимість, науковість, релевантність тощо.

Розрізняють три групи критеріїв оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства (табл. 1.4) [7].

Формули для розрахунку показників ефективності роботи персоналу підприємства наведені в дод. Б.

Критерії оцінювання системи управління персоналом підприємства

Група	Критерій
Об'єктивні критерії	Рівень виконання планів керівництва відносно персоналу
	Середній час виконання завдань, замовлень, вимог
	Позитивні результати виконання поставлених цілей
	Співвідношення витрат на персонал та результативності їх діяльності
	Співвідношення виробничого та обслуговуючого персоналу та результативності
Суб'єктивні критерії	Рівень співробітництва інших підрозділів підприємства з службою персоналу
	Оцінка роботи служби персоналу від лінійних менеджерів
	Рівень довіри між працівників
	Швидкість та ефективність вирішення питань у підрозділах
	Оцінка якості послуг служби персоналу іншими підрозділами
	Оцінка іміджу служби персоналу та місця серед інших підрозділів
Непрямі критерії	Плинність кадрів
	Пропуски та запізнення на роботу
	Якість роботи працівників
	Рівень безпеки праці
	Кількість скарг працівників

Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня управління; рівня кваліфікації персоналу.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «ФИЛИН», м.Миргород

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

Місто Миргород Полтавської області представлене декількома ресторанами та кафе, декількома барами. При певних ресторанах організовано нічні клуби. Основна частка закладів ресторанного господарства розташована в центрі міста Миргород.

ТОВ «Інфосмарт», м. Миргород, Полтавської обл володіє в місті рестораном «Филин», який розміщений за адресою 37600 Україна, Полтавська область, м.Миргород, вул. Гоголя, 112. Ресторан «Филин» має відмінне місце розташування – біля ландшафтного парку та музичного фонтану. Поблизу конкурентні заклади ресторанного господарства відсутні. Найближчий ресторан знаходиться на відстані більше ніж 650 метрів.

Основні послуги ресторану «Филин» - надання відвідувачам ресторанних послуг. При ресторані організована робота нічного клубу з одноіменною назвою «Филин».

Діяльність підприємства спрямована на надання послуг мережею «Фуршет» що спрямовані на задоволення потреб усіх категорій споживачів - від власників великого бізнесу і підприємців до студентів і пенсіонерів.

Підприємство ТОВ «Інфосмарт» засновано у відповідності до чинного законодавства України на підставі рішення Установчих зборів Товариства (Протокол №1 від 18.12.2007р.) згідно Установчого договору Товариства 18 грудня 2007 року. Основним видом діяльності підприємства у відповідності до реєстрації є «Ресторани та послуги з доставки продуктів харчування».

Від самого початку своєї діяльності ресторан «Филин» встановив високу планку вимог до рівня обслуговування відвідувачів та якості приготування страв. Цінова політика ресторану – якісне харчування за середні ринкові ціни та високий рівень сервісу.

Основними конкурентами на ринку надання ресторанних послуг є такі заклади, як ресторани «Миргород» та «Гоголь». По певних позиціях можуть скласти конкуренцію бари «Фаворит» та «Арлекин».

На різних Інтернет-порталах знайомлять відвідувачів із закладами ресторанного господарства м. Миргород. Серед цих ресурсів - mirgorod.com.ua, restaurantguru.com, doroga.ua, mirgorod.glo.ua, pokupon.ua, tripadvisor.ru, objor.com.

В рейтингах цих Інтернет-видань ресторан «Филин» займає місця від 4 до 12 в залежності від видання (Рис. 2.1):



Рис. 2.1 Місце ресторану «Филин» в рейтингах різних Інтернет-видань*

*- сформовано автором за даними Інтернет-порталів

Таким чином, в середньому ресторан «Филин» обіймає місце 4,7 серед 22 закладів ресторанного господарства м. Миргород. Керівництво закладу бачить своїм завданням обійняти місце в першій трійці закладів міста.

Практично на всіх перелічених Інтернет-ресурсах є відгуки про ресторан «Филин» від відвідувачів. Оцінювання рейтингу ресторану полегшується тим, що на всіх ресурсах оцінювання відбувається за 5-бальною шкалою. В середньому ресторан «Филин» має споживчий рейтинг 4,03 (Рис. 2.2):

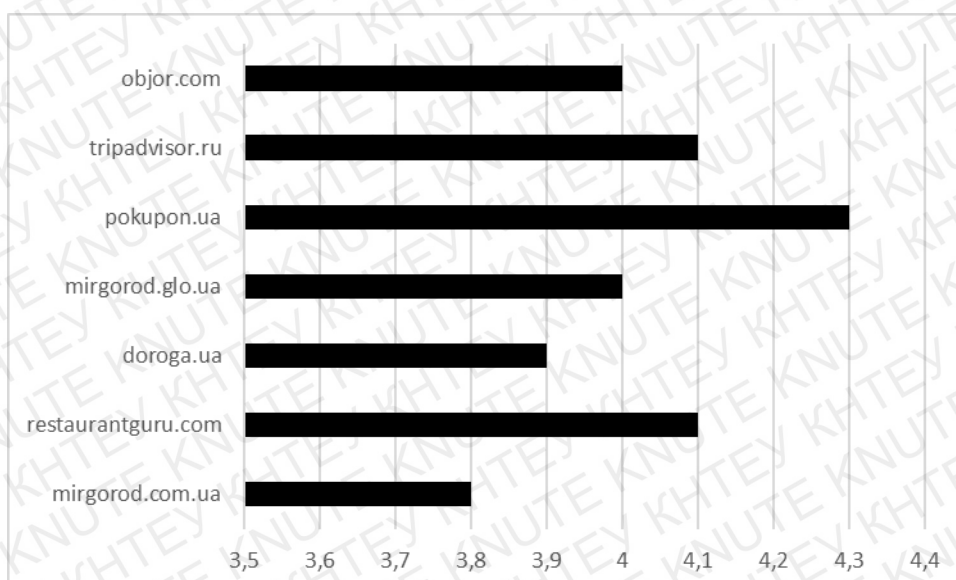


Рис. 2.2 Рейтинг ресторану «Филин» серед відвідувачів

*- сформовано автором за даними Інтернет-порталів

Проведене нами опитування працівників, менеджменту та засновників ресторану «Филин» надало нам змогу сформулювати оцінку середовища закладу за методом SWOT аналізу. Отримані результати опитування лягли в основу формування Табл. 2.1:

Таблиця 2.1

SWOT аналіз ресторану «Филин»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабільний попит серед відвідувачів Фінансова можливість розвитку від засновників Вигідне унікальне місцезоташування Наявність унікальних для міста фірмових страв Віддаленість від центру міста та можливість відпочинку в тиші (вдень) Високий рівень кваліфікації працівників	Нестабільність роботи кухні Віддаленість від центру міста Наявність нічного клубу відлякую деяких відвідувачів Низька зацікавленість працівників в постійному розвитку ресторану
Можливості (O)	Загрози (T)
Сталість менеджменту у конкурентів Високий рейтинг відвідувачів Позитивний імідж серед постачальників Не всі конкуренти зможуть пережити економічний спад через пандемію	Економічна нестабільність в державі Перебої в постачанні продукції Небажання керівництва міста проводити міські заходи в близькості до ресторану Недоброчинна конкуренція Велика кількість в місті гостей - відвідувачів санаторію – людей із захворюваннями шлунково-кишківного тракту Висока собівартість продукції

Аналіз результатів, отриманих під час проведення SWOT-аналізу чинників ресторану «Филин» допоміг визначити достатньо цікаві елементи. Так, віддаленість від центру міста одночасно є перевагою ресторану, оскільки поблизу немає конкурентних суб'єктів ресторанного бізнесу. Одночасно, віддаленість від центру міста працівники вважають певним недоліком ресторану. Таку оцінку вони пояснюють тим, що приступність поблизу конкурентних закладів давала б можливість більш наочно продемонструвати свої переваги в обслуговуванні та якості приготування страв. Так само, близькість конкурентних закладів більш явно висвітлювали їхню відмінність не в кращу сторону від ресторану «Филин». Крім того, віддаленість від центру міста не дає можливості відвідувачам ставати клієнтами ресторану випадково, під впливом ситуації, емоційного стану. Частіше всього клієнти відвідують ресторан в плановому порядку.

Такий чинник, як «не всі конкуренти перенесуть кризу» з одного боку покращує становище ресторану та надає більше можливостей. З іншого боку цей чинник може призвести до того, що знижена конкуренція сприятиме зменшенню вимогливості персоналу до якості обслуговування та страв, що виготовляються в ресторані.

Однак SWOT-аналіз дає більш сталу та стаціонарну картину, не дає можливості проводити моніторинг змін та не дає можливості перевірити відповідність розробленої стратегії виявленим можливостям та загрозам. Тому нами було використано ще й так званий БКГ-аналіз (матричний метод Бостонської консультативної групи) [Дьо]. БКГ-аналіз проводиться на основі порівняння експертних оцінок для будь-якої товарної групи або окремого товару з даними про зміну попиту та ринкової частки підприємства-виробника. Ідея вказаного методу полягає у розподілі усіх товарів на чотири типи:

1. Товари із негативною динамікою попиту
2. Товари з повільною позитивною динамікою попиту
3. Товари з інтенсивною позитивною динамікою попиту

4. Товари із високим сталим попитом

Аналіз оборотності, що реалізується в ресторані «Филин», а методом БКГ-аналізу дав нам можливість сформулювати Таблицю 2.2:

Таблиця 2.2

Результати БКГ-аналізу ресторану «Филин»

Назва групи	Представники групи	Частка в загальній оборотності, %
1. Товари із негативною динамікою попиту («собаки»)	Салат «Цезарь» Качка фарширована яблуками Курячі крильця в чесночному соусі	10
2. Товари з повільною позитивною динамікою попиту («дикі кошки»)	Салат «Весняний» Реберця в конячному соусі Коктейль «Диканька»	12
3. Товари з інтенсивною позитивною динамікою попиту («зірки»)	Салат з морепродуктами Стейк лосося з клюквою Коктейль «Чортівня»	28
4. Товари із високим сталим попитом («корови»)	Салат «Грецький» Стегно поросся Котлета по-Київські	37
	Інші страви	12

Таким чином, стравами, які мають постійний попит серед відвідувачів ресторану, є салат «Грецький», стегно поросся та котлета по-Київські, оскільки часта їх складає 37% із загальної оборотності. Перспективними для розвитку є салат з морепродуктів, стейк з лосося з клюквою та коктейль «Чортівня». Під питанням є необхідність утримання в меню ресторану «Филин» таких страв, як салат «Цезарь», качка фарширована яблуками та курячі крильця в чесночному соусі.

Загальний обсяг оборотності ресторану «Филин» складається з двох груп – реалізація продукції власного виробництва та реалізація продукції куплених товарів. Перша група представлена напівфабрикатами та стравами, що виготовлені в ресторані «Филин» для реалізації в самому ресторані та іншим суб'єктам ресторанного бізнесу. До другої групи товарів не відноситься продукція, яка купується для кухні ресторану для виробництва страв. До другої групи товарів відноситься продукція, що реалізується через ресторан «Филин» без додаткової її обробки.

Загальна оборотність ресторану «Филин» представлена в Таблиці 2.3:

Таблиця 2.3

Оборотність ресторану «Филин» м. Миргород за 2017-2019рр, тис. грн*

Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Оборотність	7051,7	8370,8	11021,1	1319,1	2650,3	18,7	24,1
Обіг по продукції власного виробництва	4781,1	5842,8	8640,5	1061,7	2797,7	22,2	47,9
Питома вага обігу власного виробництва (%)	67,8	69,8	78,4	2,0	8,6	2,9	12,3
Обіг по закупній продукції	2270,6	2538,0	2380,6	267,4	-157,4	11,8	6,2
Питома вага обігу закупної продукції (%)	32,2	30,2	21,6	2,0	6,2	8,6	28,5
Витрати на виробництво та обіг	1541,1	1890,8	2349,5	349,7	458,7	22,7	24,3

*- сформовано автором за результатами звітності підприємства

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить про те, що оборотність ресторану «Филин» в динаміці від 2017 року до 2019 року постійно зростає. Загальний обсяг зростання в 2019 році у порівнянні з 2017 роком становить 3969,4 тис. грн, або 56,5% (Рис. 2.3). Це обумовлене тим, що збільшився асортимент страв, що готуються в ресторані. Зіграло свою роль й те, що в ресторані «Филин» враховують побажання та уподобання відвідувачів. Ресторан пропонує своїм клієнтам комплексні обіди та кейтерингове обслуговування.

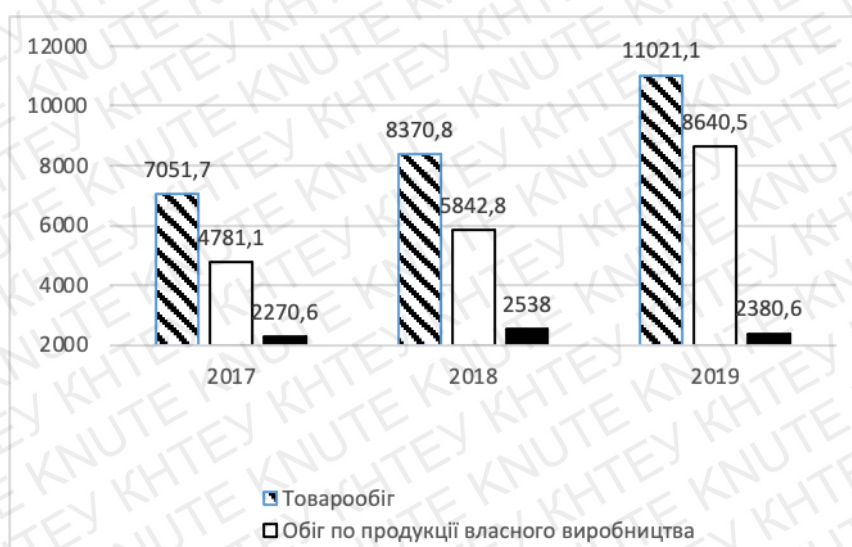


Рис. 2.3 Структура оборотності ресторану «Филин» за 2017-2019 рр., тис. грн.*

*- сформовано автором за результатами звітності підприємства

Слід зауважити, що в загальній оборотності протягом останніх трьох років відбувається збільшення частки продукції власного виробництва. Загальний обсяг збільшення становить 3859,4 тис. грн, або 80,7%. При цьому спостерігаємо постійне зменшення питомої ваги закупної продукції в структурі загальної оборотності. Зменшення склало за останні три роки спостереження 10,6%. Таким чином, відбувається реалізація стратегії керівництва ресторану «Филин» на зменшення частки закупної продукції. Вважається, що таку продукцію відвідувачі можуть придбати будь-де, а ресторан повинен реалізовувати унікальну та неповторну продукцію. При чому, основу закупної продукції складають алкогольні напої.

Особливу увагу привертає те, що разом з оборотністю зростали й витрати на виробництво та обіг. При чому, темп зростання витрат був дещо менший, ніж темп зростання оборотності – 52,5% проти 56,5% зростання оборотності.

У ресторані «Филин» на практиці використовують різні методи та форми роботи с постачальниками продуктів. Серед них частіше всього використовуються такі, як:

1. Регулярні закупки невеликими партіями. В таких випадках ресторан замовляє продукцію в необхідній кількості. В таких випадках постачальник доставляє в ресторан продукцію партіями за певний період. Переваги цього постачання полягають в тому, що збільшується обертання капіталу, тому що товари сплачуються після надходження окремих партій; досягається економія витрат на утримання надлишкових запасів. Недоліки цього постачання полягають в тому, що існує ймовірність певної надлишкової кількості товарів; необхідно сплачувати за всю партію товару, що визначена в замовленні.

2. Щоденні закупівлі. Такий вид роботи с постачальниками проводиться для закупівлі дешевих товарів та товарів які швидко вживаються. Таким самим чином відбувається придбання товарів, що швидко псуються. Переваги методу полягають в швидкому обертанні капіталу; зниженні витрат на зберігання; гарантуванні своєчасності поставок.

3. Отримання товарів за необхідністю. При цьому - кількість товару строго не регламентується, а визначається реальними потребами; постачальники підтверджують кожне замовлення з рестораном перед поставкою; сплачується лише за ту кількість товару, що поставлена; після закінчення строку контракту підприємство не зобов'язане приймати і сплачувати товари, які передбачалося поставити. Переваги методу: відсутність зобов'язань щодо купівлі певної кількості товарів; швидкий оборот капіталу; мінімум роботи з оформлення документів.

При виборі постачальників рестораном «Филин» дотримується таких критеріїв, що прийняті керівництвом ресторану:

- якість продукції;
- якість обслуговування;
- вартість сировини і товарів.

Звертає на себе увагу той факт, що на першому місці для керівництва ретосрану стоїть не ціна, а якість продукції. 78% постачальників підприємства - це магазини. Вибір саме цих підприємств обумовлений тим, що їх продукція належної якості, а постачальники дотримуються вимог договорів. Перелік постачальників приведений в Додатку Б. Серед основних постачальників ресторану 0 Супермаркети мережі «Велика кишеня», супермаркет мережі «Сільпо» та гіпермаркет мережі «Metro».

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії управління персоналом

В умовах, коли постійно змінюються характеристики зовнішнього для підприємства середовища, стає необхідною потреба в постійному відслідковуванні змін середовища. Це необхідно для того, щоб стала можливою своєчасна розробка відповідних стратегічних рішень. На першу ролі виходить необхідність стратегічних рішень щодо персоналу підприємства через його високу цінність та неможливість прогнозування реакції персоналу на зміни.

Нами було проведено дослідження вплив чинників на реалізацію стратегії управління персоналом ресторану «Филин». При цьому було використано схему дослідження стратегії управління персоналом підприємства, що представлена на рис. 2.4 [2]:



Рис. 2.4 Принципова схема діагностики процесу стратегічного управління персоналом підприємства

Формування та розвиток стратегії управління персоналом досліджуваного підприємства відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників (зокрема, пов'язаних з підготовкою кадрів для сфери ресторанних послуг). Дослідження проводилось нами з урахуванням тих чинників, що мали вплив на стратегію управління персоналом (Рис. 2.5):

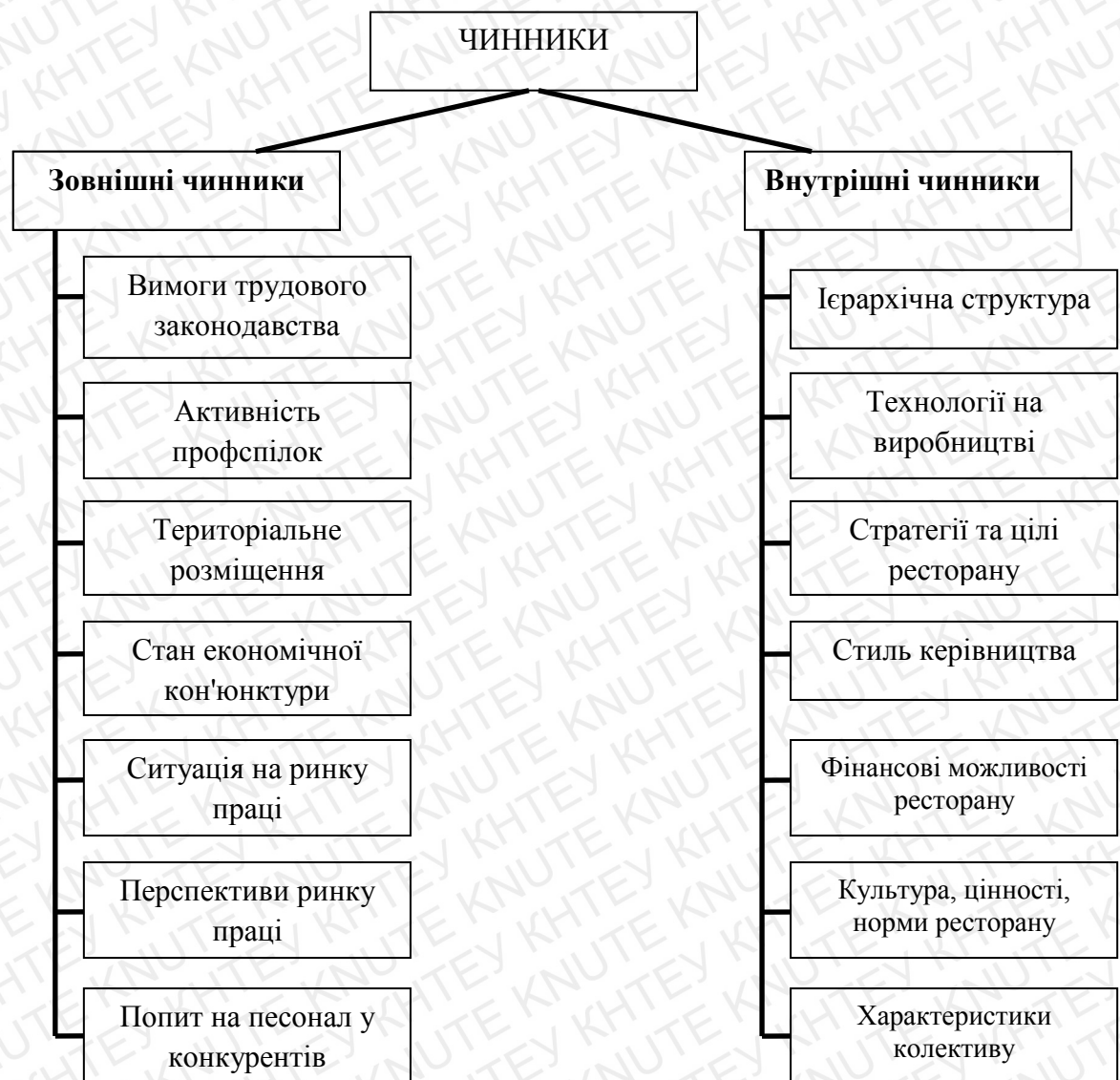


Рис. 2.5 Чинники, що впливають на стратегію управління персоналом ресторану «Филин»*

*- сформовано автором за результатами проведеного дослідження

Як свідчить рисунок 2.5, стратегія управління персоналом ресторану «Филин» частково формується вимушено, під впливом чинників зовнішнього середовища.

Вимоги трудового законодавства. Стратегія управління персоналом ресторану «Филин» формується з урахуванням вимог чинного законодавства щодо дотримання прав та свобод працівників. Основні вимоги законодавства стосуються таких питань управління персоналом:

- офіційне оформлення працівників на роботу з виданням наказу, визначенням випробувального терміну та формуванням особових справ працівників;
- оформлення трудової книжки працівника в тижневий темп з дня прийняття на роботу та фіксація інформації в книзі обліку трудових книжок;
- виплата заробітної плати у терміни, визначені наказом директора ресторану;
- дотримання вимог щодо термінів та тривалості надання щорічної відпустки та інших видів відпусток (декретна, на навчання, без збереження утримання тощо);
- дотримання прав працівників в процесі їх звільнення;
- забезпечення умов безпечної діяльності працівників.

Щодо *профспілкової діяльності*, то в ресторані «Филин» профспілкова організація відсутня. При виникненні трудових спорів працівників з керівництвом ресторану прийнято вирішувати їх шляхом переговорів та досягнення домовленості. Якщо домовленості не вдається досягти – спори вирішувалися б в суді. Але за час існування ресторану «Филин» до вирішення трудових спорів в суді ще ніколи не доходило.

Територіальне розміщення ресторану «Филин», як ми вже зазначали при проведенні SWOT-аналізу, вважається одночасно і перевагою, і недоліком підприємства. Якщо аналізувати те, що ресторан розміщений в місті Миргород Полтавської області, то можна засвідчити, що саме місто сприяє ресторанній активності, оскільки є містом курортним. За рік місто відвідують декілька десятків тисяч відвідувачів з різних областей України. Крім того, для відвідування санаторіїв Миргороду до міста прибувають й гості з таких

держав, як Ізраїль, Грузія, Молдова, Білорусь, Польща, Угорщина, Німеччина, Чехія та багатьох інших.

Економічна кон'юнктура має різноспрямований характер впливу на стратегію управління персоналом ресторану «Филин». Це пов'язане з тим, що нестабільність ринку та економіки України важко піддається прогнозуванню. Курс гривні за останній рік стабілізувався в коридорі 26-27,5 гривні за долар. Але його непрогнозована динаміка не дозволяє підприємству користуватися довгостроковими кредитними програмами. Нестабільна економічна ситуація впливає й на активність клієнтів ресторану та їх спроможність сплачувати за ресторанні послуги.

Ситуація на ринку праці та перспективи розвитку цього ринку знаходяться в прямій залежності від економічної ситуації. Тому прогнозування на тривалий термін не представляється можливим. Це певним чином впливає й на лояльність персоналу ресторану «Филин» та не додає оптимізму працівникам щодо їхньої впевненості в своєму професійному майбутньому як працівників цього закладу.

Попит на персонал у конкурентів суттєво не впливає на стратегію управління персоналом ресторану «Филин» оскільки ресторан займає одну з лідируючих позицій серед закладів ресторанного господарства міста. Робота саме в цьому ресторані вважається престижною серед працівників сфери обслуговування. Тому керівництво ресторану «Филин» має пріоритетну можливість обирати кращих працівників в місті.

Нами було проведено дослідження та аналіз чинників внутрішнього середовища ресторану «Филин».

Організаційно-штатна структура підприємства сформована за дивізіональним принципом. В загальній структурі підприємства визначаються два основних виробничих процеси – приготування замовлень та обслуговування відвідувачів в залі ресторану. Ієрархічна структура управління рестораном «Филин» представлена в Додатку В.

Для виробництва на кухні використовується сучасне *технологічне обладнання*. Кухня обладнана індикційними плитами Tehma та Kogast, холодильне обладнання OZTI слайсерами та м'ясорубками Sirman, овочерізкою Coure, посудомийною машиною Oby, кавомашиною Saeco. Наявність такого сучасного обладнання висуває певні вимоги до кваліфікаційних здібностей персоналу кухні та бару.

В ресторані «Филин» відсутні визначені та зафіксовані документально *цілі, завдання та стратегія* розвитку підприємства. На думку засновника та директора ресторану, в сучасних умовах невизначеності та нестабільності економічного, політичного та соціального характеру не слід витрачати час на розробку та впровадження стратегії управління підприємством, в тому числі й персоналом.

В ресторані засновник та директор наголошують на тому, що реалізується демократичний *стиль управління*. Це підтверджується тим, що кожен з працівників ресторану має можливість відкрито висловлюватися з приводу того що їм не подобається, можна висувати пропозиції щодо покращення роботи ресторану. При чому, такі пропозиції працівники можуть робити не лише за власним робочим місцем, але й пропонувати покращення по інших посадах, структурних підрозділах і в ресторані в цілому. Проведене опитування працівників ресторану свідчить про те, що дійсно, в менеджменті ресторану присутні ознаки демократичності. Але при цьому, були отримані свідчення про наявність й ознак авторитарного стилю керівництва. Можна було б назвати стиль керівництва рестораном змішаним, але переважає все ж стиль авторитарний. Є свідчення, що саме це іноді є причиною звільнення працівників з роботи та не прийняття пропозиції про роботу кандидатами на вакансію. Таким чином, авторитарний стиль керівництва рестораном має негативний вплив на стратегію управління персоналом.

Результати дослідження *фінансового стану* ресторану «Филин» дозволяють стверджувати, що він є прибутковим та має достатню фінансову підтримку від засновника. За результатами опитування керівництва

виробництва було визначено, що для приготування страв закуповується якісна продукція. Одним з фірмових чинників ресторану «Филин» є те, що немає прагнення постійного зменшення собівартості страв за рахунок придбання неякісної або низькоякісної сировини. Таким чином, фінансові можливості підприємства надають достатньо високий рівень впевненості для всього персоналу ресторану. Це є одним з чинників, за яким ресторан «Филин» вважається в місті Миргород престижним місцем роботи.

Ресторан «Филин» має високий *рівень культури* обслуговування відвідувачів, про що ми вже неодноразово наголошували вище. Одними з основних цінностей керівництво ресторану вважає – надійність, інтереси та бажання клієнтів, висока культура обслуговування, компетентність персоналу, якість страв. На підприємстві відсутній документ, в якому були б зафіксовані основні цінності та норми ресторану «Филин».

Колектив ресторану «Филин» сприймається працівниками як товариській. Опитування працівників та аналіз результатів дають змогу зауважити, що в колективі ресторану присутній дух взаємодопомоги та виручки. Наводились приклади, коли з складної ситуації працівникам кухні допомогли вийти працівники зали ресторану. Так само, на виручки працівникам зали приходили й працівники кухні. Морально-психологічний клімат в колективі працівники оцінюють як добрий. Відмічають, що в колективі відсутні явні та приховані конфлікти міжособистого характеру вже протягом мінімум трьох останніх років.

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії управління персоналом

Формування та реалізація стратегії управління персоналом повинна враховувати напрямки змін і здійснюватися з використанням нових управлінських технологій, а саме розробки програм формування компетенцій реалізації стратегії підприємства, відповідних організаційних змін і

формування системи мотивації у відповідності з визначеною стратегією. Виконання завдань стратегічного управління персоналом залежить не тільки від досконалості її розробки керівництвом підприємства, але й від якості втілення стратегії виконавцями.

До формування та реалізації стратегії на досліджуваному підприємстві пред'являються наступні вимоги:

- визначення пріоритетних внутрішніх процесів забезпечення успішної реалізації стратегії;
- втілення у реальність цілей внутрішніх процесів через створення вартості, управління;
- чітке формулювання і проінформованість співробітників;
- приведення у відповідність з виробленими стратегіями ресурси підприємства з метою отримання найбільшої віддачі;
- визначення і вирішення проблем реалізації стратегії.

Формування стратегії передбачає визначення бачення підприємства, стратегії, організаційних компетенцій, плану дій і їх реалізації. Вибір конкретної стратегії здійснюється виходячи з довгострокових цілей підприємства, внутрішніх ресурсів і традицій.

Проведене практичне дослідження ситуації щодо формування в ресторані «Филин» стратегії управління персоналом підприємства дозволяє зробити обґрунтовану оцінку.

Керівництво побудувало роботу закладу таким чином, щоб максимально дотримуватися вимог законодавства про працю України. Вирішення питань з кадрового діловодства покладено на секретаря директора ресторану. Таким чином, вона суміщає ці дві посади. Прийняття на роботу та звільнення відбувається у повній відповідності до чинного законодавства. Ведення трудових книжок організовано таким чином, як це передбачено законом. Викликає нарікання деяких працівників вирішення питання про надання їм чергових річних відпусток. Суть незадоволення працівників полягає в тому, що керівництво не вітає надання відпустки своїм працівникам одним часовим

проміжком в 24 дні. Зазвичай, директор ресторану наполягає, щоб працівники використовували свою відпустку декількома часовими проміжками різної тривалості. Тобто, як такого порушення законодавства не відбувається, але й відсутнє повноцінне задоволення потреб та побажань персоналу ресторану «Филин». Заробітна плата виплачується працівникам своєчасно у відповідності до штатного розпису та у терміни, визначені директором ресторану.

Слід зазначити, що в ресторані «Филин» не лише відсутня власна профспілкова організація. Підприємство не має ніяких зв'язків з профспілковою організацією галузі суб'єктів ресторанного бізнесу. Таким чином, потенційно працівники позбавлені можливості вирішувати спірні питання з керівництвом ресторану через профспілкових посередників.

Територіальне розміщення ресторану відіграє позитивний вплив на стратегію управління персоналом. З одного боку, ресторан розташований не в самому центрі міста, а з іншого – поблизу немає ні одного закладу конкурентів, що є сприятливим чинником. Розуміння вигідності розташування ресторану «Филин» стає тим привабливим чинником, що стає додатковою перевагою ресторану як робочого місця для працівників ресторанного господарства міста Миргорода.

Економічний стан в державі керівництвом ресторану оцінюється як несприятливий для стратегічного розвитку підприємства. Такий висновок побудований не лише на факті нестабільності гривні. Так само, несприятливо вплинуло на роботу закладу запровадження в березні 2020 року карантин в зв'язку з всесвітньою пандемією. Роботу закладу було зупинено на невизначений термін. Дозвіл на роботу ресторану, який був прийнятий в червні 2020 року, навіює оптимізм та надію. Але слід зауважити, що за майже три місяці вимушеного простоювання відзначено появу нових несприятливих чинників:

- боязкість населення до відвідування закладів ресторанного господарства, де передбачається певне скупчення людей;

- погіршення платоспроможності населення за час карантину;
- порушення ритмічності поставок продуктів для ресторану;
- погіршення умов закупівель у посередників;
- необхідність відновлення роботи зупиненого обладнання ресторану;
- необхідність відновлення запасів продуктів ресторану;
- звільнення чотирьох працівників залу ресторану, що передбачає необхідність пошуку та відбору нових працівників;
- вихід на роботу одночасно декількох нових працівників несе небезпеку погіршення якості обслуговування.

Ситуація на ринку праці в місті Миргороді через карантин вважається сприятливою. За три місяці вимушеного простою частина закладів ресторанного господарства не просто зачинилися, а взагалі припинили свою діяльність та звільнили своїх працівників. Таким чином, у керівництва ресторану «Филин» виникла можливість обирати серед безробітних найкращих. Це сприятиме відбору серед кандидатів найкращих.

Попит на персонал у конкурентів на момент виходу з карантину суттєво підвищився. Для ресторану «Филин» такий попит не є суттєво загрозливим, оскільки ресторан вважається в місті Миргород престижним місцем роботи. Відповідно, безробітні працівники закладів ресторанного господарства в першу чергу звертатимуться з працевлаштуванням саме до ресторану «Филин», а лише потім – до інших закладів ресторанного господарства.

Організаційно-штатна структура ресторану «Филин» вважається керівництвом оптимальною. Розглядається можливість закриття посади одного технічного працівника та одного офіціанта. Обладнання, яким не безпідставно пишається керівництво ресторану «Филин», та яке сприяє виготовлення страв високої якості, насправді містить в собі й певну загрозу. У керівництва ресторану немає повної впевненості в тому, що буде можливим знайти в місті Миргород достатньої кількості працівників кухні, які мають досвід роботи на такому обладнанні, та які зможуть бути підтримкою на

випадок необхідності заступити на посаді кухарів. Але на час написання роботи відбувалось навчання на робочому місці помічника кухара.

На сьогодні в ресторані «Филин» відсутні документально затверджені такі важливі елементи роботи підприємства, як стратегія, місія, завдання розвитку. Керівництво це пояснює невеликою чисельністю персоналу та можливістю доведення такої інформації до підлеглих в усній формі. На нашу думку, складання таких документів не лише надає можливість ознайомлення персоналу з положеннями стратегії розвитку підприємства. Це так само сприяє дисципліні самого керівництва, можливості більш точно та детально планувати заходи стратегічного розвитку підприємства та його персоналу.

Стиль керівництва ресторану «Филин», визначений як авторитарний, на думку керівництва сприяє оптимізації роботи. Ми зауважуємо, що запровадження в роботу закладу елементів демократичного стилю менеджменту буде сприяти більш розкутій діяльності персоналу, зменшенню морально-психологічного тиску, розвитку інноваційного мислення підлеглих, більш відповідальному ставленню до виконання своїх професійних обов'язків тощо. Фінансові можливості підприємства, що були до початку карантину зазнали суттєвого погіршення. На момент отримання дозволу на роботу керівництво ресторану «Филин» вже не розглядало можливість підвищення посадових окладів своїх працівників, хоча це планувалось наприкінці березня 2020 року. Тому погіршення фінансового стану підприємства дещо негативно вплинуло на персонал та на процес можливого стратегічного його розвитку.

Позитивний вплив на стратегію управління персоналом ресторану «Филин» має той рівень виробничої культури, той рівень корпоративної культури, який було сформовано. Те, що в голову всієї діяльності закладу було поставлено інтереси відвідувачів, високий рівень обслуговування, якість приготування страв, сприяє позитивним тенденціям. Серед таких позитивних моментів є підвищення лояльності персоналу до свого роботодавця, більша впевненість працівників в своєму професійному майбутньому, бажання розвиватися не лише кваліфікаційно, але й як особистості, збільшення

гордості за своє підприємство та їхнє бажання транслювати свою корпоративну культуру ресторану «Филин» зовні, в своє ближнє оточення, в соціальне середовище. Тому можна засвідчити, що корпоративна культура ресторану «Филин» є однією з вагомих конкурентних його переваг.

Ще одним важливим позитивом для стратегії управління персоналом ресторану «Филин» є той морально-психологічний клімат, який високо оцінений і працівниками, й керівництвом ресторану. Комфортність та зручність роботи в таких умовах сприяє зменшенню плинності кадрів на підприємстві та збільшенню лояльності, тривалості роботи на одному робочому місці.

Таким чином, порведений аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ ресторану «Филин», показав, що вони мають як позитивний, так і негативний вплив на процес стратегічного управління персоналом цього ресторану (Табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Вплив чинників на стратегію управління персоналом ресторану «Филин»

Позитивний вплив	Негативний вплив
Чинники зовнішнього середовища	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вимоги трудового законодавства 2. Територіальне розміщення 3. Ситуація на ринку праці 4. Перспективи ринку праці 5. Попит на персонал у конкурентів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активність профспілок 2. Стан економічної кон'юнктури 3. Територіальне розміщення
Чинники внутрішнього середовища	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ієрархічна структура 2. Технології виробництва 3. Культура, цінності та норми ресторану 4. Характеристики колективу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Технології виробництва 2. Стратегії та цілі ресторану 3. Стиль керівництва 4. Фінансові можливості ресторану

Виходячи з даних Таблиці 2.3, можемо зауважити, що позитивний та негативний вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ є достатньо збалансованим для ресторану «Филин».

Отже, на основі проведеного аналізу можна резюмувати, що для удосконалення процесів формування стратегії управління персоналом ресторану «Филин» необхідно запропонувати дещо інші підходи до управління персоналом та менеджменту.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «ФИЛИН», М.МИРГОРОД

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії управління персоналом

Сучасна ринкова ситуація для ресторану «Филин» вимагає збільшення уваги керівництва до питань, пов'язаних з управлінням персоналом. Як кінцевий підсумок роботи необхідне відпрацювання нової стратегії управління персоналом. Гальмування цього процесу може призвести до погіршення позиції підприємства як роботодавця.

Основними напрямками в стратегії управління персоналом, які вимагають особливої уваги, є:

- Пошук, підбір та адаптація персоналу для підприємства;
- навчання та розвиток персоналу;
- стимулювання та винагороди для персоналу;
- соціальна політика підприємства;
- оцінка персоналу підприємства
- розвиток корпоративної культури.

Для удосконалення процесу формування стратегії управління персоналом підприємства пропонуємо використовувати маркетинговий підхід до управління персоналом. Базовим принципом такого підходу є орієнтація на довгострокову перспективу. Впровадження маркетингового підходу сприятиме зменшенню ступеня невизначеності при розробці управлінських рішень щодо персоналу підприємства. Крім того, це дозволить визначити причини попередніх помилкових рішень, оцінити потенціал персоналу підприємства, стан ринку праці та прогнозувати можливі тенденції розвитку персоналу. В цілому це призведе до більш обґрунтованих управлінських рішень щодо формування, розвитку та оптимальності використання персоналу підприємства.

Стосовно напрямку пошуку та підбору персоналу основні управлінські рішення повинні бути спрямовані на:

- узгодження плану розвитку персоналу з планом розвитку підприємства. Це сприяє плановому підходу до пошуку необхідного персоналу у відповідності до потреби підприємства в конкретних спеціалістах;
- активне просування позитивного іміджу ресторану для залучення кращих кандидатів на вакансії;
- здійснення внутрішньої ротатії працівників та відбір кандидатів на вакансії в першу чергу серед працівників власного підприємства як елемент розширення можливостей кар'єрного їхнього зростання;
- розробка заходів з швидкої адаптації нових працівників на підприємстві.

В напрямку навчання та розвитку персоналу керівництву есторану «Филин» слід звернути особливу увагу на такі чинники:

- проведення навчання персоналу підприємства через систему коучингу (навчання на робочому місці);
- навчання персоналу повинно відбуватися у повній відповідності до загальної стратегії розвитку ресторану;
- розробка програм навчання повинна враховувати пріоритетність виявлених потреб у навчанні та практичної їх необхідності;
- використання сучасних методів та підходів до навчання враховуючи їх економічну доцільність;
- залучення до навчання зовнішніх тренерів та навчальних центрів, навчальних закладів;
- активізація інституту наставництва із залученням до його функціонування висококваліфікованих фахівців. Статус наставника при цьому слід зробити не тільки почесним визнанням авторитету, але й елементом матеріальної винагороди;
- аудит ефективності та якості навчання та підвищення кваліфікації.

Стосовно стимулювання та винагород для персоналу вважаємо за доцільно особливу увагу приділити таким чинникам, як:

- розробка простих та зрозумілих методик оцінки ефективності роботи працівників ресторану «Филин»;
- розробка та впровадження в практику стандартів виконання посадових обов'язків;
- регулярний моніторинг ринку праці щодо тенденцій в стимулюванні персоналу;
- додаткове стимулювання ефективності діяльності працівників;
- розробка системи заохочень за інноваційну діяльність, розробку та впровадження передових технологій та методик, пропозиції щодо покращення якості роботи, рішення фінансових, економічних, трудових, соціальних та психологічних проблем на підприємстві.

При вирішенні проблем в області соціальної політики важливими є:

- підтримка престижності роботи на підприємстві;
- постійне удосконалення та реалізація соціальних програм, які узгоджені із пріоритетами кадрової політики ресторану «Филин», економічною доцільністю та необхідністю отримання конкурентних переваг на ринку праці;
- підтримка фізичної культури та турботи про здоров'я працівників;
- забезпечення на робочому місці у працівників відчуття професійно-технічної та морально-психологічної захищеності.

При розробці заходів щодо оцінки персоналу підприємства слід враховувати основні моменти:

- розробка та впровадження сучасних методик оцінки персоналу;
- дотримання базових принципів регулярності, об'єктивності, чутливості, комплексності методів оцінки;
- узгодженість методів оцінки персоналу та оцінюваних показників зі стратегічними завданнями ресторану.

Нами було розроблено конкретні заходи, які слід здійснити для удосконалення процесу формування та реалізації стратегії управління персоналом в ресторані «Филин» (Табл. 3.1).

**Програма заходів щодо удосконалення стратегії управління персоналом
ресторану «Филин»**

Пропозиція	Термін виконання	Відповідальний виконавець	Очікуваний результат
1	2	3	4
Формування організаційної структури			
Складання положення про підрозділи підприємства	2 місяці	Секретар, зав. виробництвом, зав. господарством, менеджер залу	Положення про підрозділ
Складання посадових інструкцій для працівників	3 тижні	Секретар, зав. виробництвом, зав. господарством, менеджер залу	Посадові інструкції
Пошук та підбір персоналу			
Створення «Алгоритму забезпечення персоналом підприємства»	1 тиждень	Секретар, директор	Алгоритм
Розробка «Положення про адаптацію нових працівників»	10 днів	Секретар, директор	Положення
Навчання та розвиток персоналу			
Навчання керівників ресторану з планування та прийняття рішень	півроку	Директор	Підвищення кваліфікації
Навчання працівників ресторану з покращення комунікацій та вирішення конфліктних ситуацій	2 місяці	Директор	Підвищення кваліфікації
Створення «Положення про підготовку наставників»	1 тиждень	Директор, секретар	Положення
Створення програм безперервного навчання персоналу по категоріях	3 місяці	Директор	План
Створення типового договору з навчальними центрами та учбовими закладами про співпрацю	1 місяць	Юрисконсульт	Договір
Вивчення потреб у навчання серед керівників підрозділів підприємства з визначенням їх пріоритетності та необхідності	2 місяці	Директор	Зведений план
Мотивація та стимулювання персоналу			
Моніторинг ринкових тенденцій щодо стимулювання персоналу	Раз на квартал	Керівник відділу стимулювання	Звіт
Створення «Системи стимулювання працівників ресторану «Филин»	1 місяць	Директор	Документ
Перегляд та удосконалення системи стимулювання персоналу ресторану «Филин»	Раз на півроку	зав. виробництвом, зав. господарством, менеджер залу	Положення

Створення «Положення про соціальну політику ресторану «Филин»	1 квартал	Директор, зав. виробництвом, зав. господарством, менеджер залу, секретар	Положення
Створення «Системи здорового образу життя працівника»	1 місяць	Секретар	Система
Оцінка персоналу			
Проведення оцінки всього персоналу ресторану	Раз на рік	Директор, консалтингова компанія	Звіт
Створення кадрового резерву та плану роботи з ним	Раз на рік	Секретар	план
Створення індивідуальних програм розвитку персоналу для його утримання	Раз на рік	зав. виробництвом, зав. господарством, менеджер залу	Програма
Аналіз та кадрове планування			
Складання «Алгоритму кадрового планування»	1 тиждень	зав. виробництвом, зав. господарством, менеджер залу	Алгоритм
Дослідження кадрової ситуації в державі, галузі, по регіонах	Постійно	Секретар, директор	Звіт
Вивчення кадрової політики та стратегії управління персоналом на підприємствах-конкурентах	Постійно	Секретар, директор, зав. виробництвом, зав. господарством, менеджер залу	Звіт

Виходячи з даних Таблиці 3.1, можемо зауважити, що програма заходів щодо удосконалення стратегії управління персоналом ресторану «Филин» є комплексною і обґрунтованою. Всі рекомендації щодо її впровадження мають ґрунтовні показання. Таким чином в разі впровадження даної програми її результативність прогнозуватиметься нами на основі чітких алгоритмів введення і звітності, запропонованих нами.

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії управління персоналом

Одним з основних інструментів інформаційного забезпечення процесу формування стратегії управління персоналом на підприємстві виступає прогнозування. Прогнозування за своєю сутністю є аргументоване судження про стан об'єкту у майбутньому та/або можливі шляхи розвитку певних подій або ситуацій.

Проведення прогнозової оцінки відбувається для того, щоб отримати відповіді на два головних запитання:

- 1) що може відбутися у майбутньому з великою ймовірністю?
- 2) що слід зробити для впливу на чинники, щоб це сприяло досягненню поставленої мети?

Нами було використане трифакторне прогнозування. Таким чином, нами розглядаються три варіанти розвитку подій, ситуації в ресторані «Филин» за умови реалізації запропонованих вище заходів:

- А) оптимістичний
- Б) реалістичний
- В) песимістичний.

Заходи щодо удосконалення стратегії управління персоналом ресторану «Филин» не є самоціллю. Важливим є те, які позитивні наслідки від такої оптимізації зможемо отримати на підприємстві. Важливим є те, що ми очікуємо економічного та соціального ефекту від впровадження заходів щодо удосконалення процесу формування стратегії управління персоналом в самому ресторані «Филин». Розповсюджена думка, що результативність заходів з удосконалення системи оцінюється достатньо просто – через покращення ефективності управління підприємством в цілому. Оцінити таку ефективність можна звичайним порівнянням співставленням отриманого прибутку та витрат на удосконалення системи управління персоналом. Але така оцінка є достатньо спрощеною та не досить коректною, оскільки

результативність управлінської діяльності не завжди вимірюється лише економічними показниками. Управлінська діяльність впливає, крім всього іншого, ще й на соціальні аспекти діяльності персоналу, корпоративну культуру підприємства, морально-психологічний клімат в колективі всього підприємства.

Беручи до уваги запропоновані нами заходи щодо удосконалення процесу формування та реалізації стратегії управління персоналом в ресторані «Филин» та варіанти можливих передбачуваних наслідків їх реалізації, нами була складена таблиця 3.1. При розрахунках брали до уваги статистичні дані про те, що обіг ресторану «Филин» складає на рік 11021,1 тис. грн.

Для прикладу нами було припущено, що за трьома варіантами очікування можливий оптимістичний ефект в межах 2,0 – 5,0% приросту до обігу, песимістичний ефект в межах 0,5 – 1,0% приросту до обігу та реалістичний ефект в межах 1,0 – 2,0% приросту до обігу.

Таким чином, нами було проведено розрахунок витрат на реалізацію запропонованих заходів з удосконалення стратегії управління персоналом ресторану «Филин» та розрахунок прогнозової оцінки економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозна оцінка результатів впровадження запропонованих заходів ТОВ «Інфосмарт», тис. грн

Запропонований захід	Витрати на захід,	Очікуваний результат, % заощадження*			Економ. ефект, оптим/реал/песим
		оптимістичний	реалістичний	песимістичний	
Навчання керівників ресторану з планування та прийняття рішень	30	2,0	1	0,5	220,4/110,2/55,1
Навчання працівників ресторану з покращення комунікацій та вирішення конфліктних ситуацій	35	1,0	0,5	0,3	110,2/55,1/33,1
	65	3,0	1,5	0,8	330,6/165,4/88,2

За приблизними підрахунками витрати на реалізацію запропонованих заходів становитимуть єдинократно біля 65 тис. грн. вся сума потрібна для того, щоб повести навчання персоналу ресторану «Филин» - керівництва з питань оптимізації планування та прийняття управлінських рішень, а персоналу ресторану – з питань покращення комунікацій та вирішення конфліктних ситуацій.

Таким чином, за оптимістичними прогнозами ефект від удосконалення системи управління персоналом підприємства може скласти більше 330,6 тис. грн. на рік додатково до обігу.

За реалістичними прогнозами такий приріст обороту може скласти майже 165,4 тис. грн на рік. При песимістичному прогнозі приріст до обороту міг би складати 88,2 тис. грн. на рік.

Таким чином, прогнозна оцінка навіть песимістичного варіанту наочно демонструє економічну ефективність та доцільність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Простий математичний розрахунок показує, що на одну гривню, вкладену в удосконалення стратегії управління персоналом, ресторан «Филин» може отримати ефект від 1,4 гривні до 5,1 гривні.

О.А. Грішнова в своїй роботі [14] поділяє очікуваний ефект від інвестицій в удосконалення системи управління персоналом на три групи:

1. прямі матеріальні зиски
2. непрямі матеріальні зиски
3. моральні зиски

У відповідності до цього, прямим матеріальним зиском від впровадження запропонованих заходів передбачаємо збільшення обороту в ресторані «Филин» щонайменше на 23,2 тис. грн на рік (витрати – ефект: 88,2 тис. грн - 65 тис. грн = 23,2 тис. грн).

Непрямими матеріальними зисками можна вважати, наприклад, зменшення плинності персоналу на підприємстві та зменшення витрат на пошук, підбір та адаптацію нового персоналу. Покращення економічної

ситуації на підприємстві стає поводом для покращення інвестиційної привабливості його для зовнішніх інвесторів. Все це покращує зовнішній імідж підприємства та дає можливість залучати до роботи більш висококваліфікованих працівників. Вони, в свою чергу, стануть джерелом нових економічних успіхів.

Моральні зиски включають в себе збільшення рівня задоволеності працівників ресторану «Филин», своєю професією (її престижність, наявність певного соціального статусу, можливість самореалізації), можливість реалізувати себе як професіонала в більш сучасних та інноваційних проектах, отримання працівником разом з підприємством високої конкурентоспроможності на ринку праці, відчуття працівниками стабільності та впевненості в майбутньому.

В своїй роботі ми спробувати провести прогностичну оцінку ефекту від впровадження запропонованих нами заходів за напрямками діяльності з управління персоналом.

Пошук та підбір. Оптимізація процесу пошуку та підбору призведе до більш повної самовіддачі від працівників у відповідності до їх підготовки, здібностей та нахилів. Це зменшить плінність кадрів та витрати на адаптацію нових працівників. Повторні навчання для персоналу дозволять підтримувати навички та знання на більш високому рівні.

Навчання та розвиток персоналу. Працівники під час навчання отримуватимуть сучасні практичні знання та навички, які відразу зможе використовувати на практиці. Це покращить якість та продуктивність праці та збільшить ефект від навчання. Навчання по категоріях дасть можливість більш глибоко розбирати професійні проблеми, притаманні тій чи іншій категорії працівників. Індивідуалізовані плани розвитку персоналу сприяють не тільки розвитку конкретного працівника, але й створенню умов для затримання працівників на підприємстві.

Оцінка персоналу. Якісна оцінка покращує ефективність самого процесу, дає можливість на основі якісного оцінювання створити якісну програму

розвитку та стимулювання конкретного працівника. Залучення до оцінки керівника його підлеглих дасть можливість оцінити те тільки якість роботи керівника, але й ставлення до нього підлеглих, визначити серед керівників кадровий резерв на підвищення.

Мотивування та стимулювання. Індивідуалізація програм стимулювання збільшує лояльність персоналу та довіру до керівництва. Стимулювання інноваційної діяльності активізує творчість серед працівників всіх категорій. Відкладені виплати сприяють затримці персоналу на підприємстві та його більшій лояльності. Результати дослідження цінностей працівників дозволяють створювати для кожного працівника програму стимулювання саме за його мотивами, а це в свою чергу призведе до збільшення його самовіддачі.

Створення позитивного HR бренду. Створення позитивного бренду ресторану «Филин» як роботодавця, спрямоване в двох напрямках – зовнішньому та внутрішньому. Відповідно до цього й очікуваний ефект від цієї програми виглядає наступним чином для внутрішнього середовища

- зменшення плинності кадрів
- збільшення лояльності працівників до підприємства
- прояв інноваційного потенціалу працівників
- підвищення продуктивності праці
- підвищення задоволеності від роботи
- поява та\або збільшення гордості за своє підприємство
- збереження кадрового потенціалу в межах підприємства
- розвиток кадрового потенціалу
- оптимізація морально-психологічного клімату в підрозділах та на підприємстві в цілому
- збільшення довіри до керівництва підприємства
- скорочення термінів та зменшення вартості процесу пошуку та відбору персоналу
- зменшення витрат на навчання та розвиток власного персоналу

- зниження витрат на адаптацію нових працівників
- поява або формування позитивної мотивації працівників щодо покращення показників своєї діяльності на підприємстві
- прагнення до підвищення продуктивності праці не лише на своєму робочому місці але й у інших підрозділах підприємства
- оптимізація корпоративної культури ресторану «Филин» та її активна популяризація серед широкого загалу через працівників ресторану;

Очікується ефект і щодо зовнішнього середовища:

- забезпечення привабливості підприємства на ринку праці для цільових груп кандидатів;
- забезпечення підприємства більш кваліфікованими кадрами;
- отриманні позитивного іміджу серед жителів Миргорода, в Центрі зайнятості, студентів навчальних закладів;
- створення (або підтримка) позитивного іміджу як роботодавця серед звільнених працівників;
- формування позитивного іміджу серед представників засобів масової інформації;
- формування образу підприємства як найпривабливішого місця для роботи;
- отримання визнання як роботодавця в дежавних рейтингах;
- привернення уваги широкого загалу до активних дій з формування HR бренду як до роботодавця, якому не байдужа його репутація та імідж.

Показники ефективності кадрової стратегії.

Беручи до уваги, що за нашими прогнозами впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення стратегії управління персоналом призведе до покращення іміджу ресторану «Филин» серед працівників, збільшення їх лояльності, ці чинники стануть причиною зменшення кількості звільнених на підприємстві, відповідно зміняться й показники ефективності кадрової стратегії підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження дозволяє нам зробити висновки та запропонувати пропозиції:

1. Теоретичні засади формування стратегії управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу були вивчені на основі сучасної наукової літератури з управління персоналом. В ній відсутня узгодженість науковців щодо того, як слід називати працівників підприємства. Використовуються частіше всього такі поняття, як «кадри», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «людський капітал», «робоча сила», «людські ресурси», «персонал». Саме останнє поняття ми використовуватиме в своїй роботі.
2. Відсутня узгодженість науковців щодо поняття «управління персоналом». Ми в своїй роботі будемо дотримуватися визначення Мельник Л.Г. від 2012 року, що «Управління персоналом – це сутність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства».
3. Система управління персоналом підприємства є складовою системи управління підприємством, яка, в свою чергу є частиною системи управління бізнесом. Система управління персоналом підприємства призначена для виконання низки функцій, які сприяють досягненню підприємством своєї поставленої мети.
4. Система управління персоналом підприємства повинна підпорядковуватися певним принципам – науковість, оптимальність, оперативність, перспективність, узгодженість, прогресивність, демократичність, плановість, єдність розпорядництва.

5. Процес формування стратегії управління персоналом підприємства складається з декількох етапів: аналіз ситуації, визначення цілей, потреба у розвитку, планування заходів та реалізація стратегії.
6. Стратегія управління персоналом підприємства залежить напряму від загальної стратегії підприємства, життєвого циклу підприємства, розміру підприємства, участі керівництва в цьому процесі, структурних чинників підприємства.
7. Діагностика стратегії управління персоналом ресторану «Филин», м. Миргород дала наступні результати: Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є ресторанне обслуговування відвідувачів. В місті Миргород Полтавської області ресторан «Филин» займає одну з лідируючих позицій серед всіх закладів ресторанного господарства.
8. Економічна ситуація в ресторані «Филин» оцінюється нами як позитивна. Економічні показники діяльності підприємства останні три роки мають позитивну динаміку. Діяльності ресторану «Филин» дещо зашкодив карантин весни 2020 року. Але ресторан має великі шанси швидко відновити свою діяльність.
9. Питаннями управління персоналом ресторану «Филин» опікуються – засновник, директор, зав. виробництвом, менеджер залу та завідувач господарством. Питання кадрового діловодства вирішує секретар директора.
10. На реалізацію стратегії управління персоналом ресторану «Филин» впливає низка чинників зовнішнього середовища: вимоги трудового законодавства, активність профспілок, територіальне розміщення, стан економіки, ситуація на ринку праці та її перспектива, попит на персонал у конкурентів.
11. На реалізацію стратегії управління персоналом ресторану «Филин» впливає також низка чинників внутрішнього середовища: ієрархічна структура підприємства, технології виробництва, стратегії та цілі

ресторану, стиль керівництва, фінансові можливості ресторану, культура та цінності ресторану, характеристики колективу.

12. Чинники обох середовищ мають як позитивний, так і негативний вплив на процес формування стратегії управління персоналом. Причому, такий чинник, як «територіальне розміщення» одночасно має і негативний, і позитивний вплив.

13. Отже, в ресторані «Филин» немає сформульованої та сформованої стратегії розвитку підприємства. Відповідно, відсутня й стратегія управління персоналом.

14. Проведене дослідження дозволило виявити певні недоліки в стратегії управління персоналом:

- a. Відсутня власна профспілкова організація та зв'язок з профспілкою харчової галузі;
- b. Відсутні розроблені та документально закріплені стратегія, цілі, завдання, місія ресторану «Филин».
- c. Відсутні документи, що закріплюють положення про управління персоналом ресторану по основних напрямках.
- d. Відсутні положення про структурні підрозділи та посадові інструкції.
- e. Стиль керівництва ресторану «Филин» характеризується підлеглими як авторитарний.
- f. Навчання персоналу ресторану не проводиться ні за яким напрямком – ні професійним, ні психологічним, ні загальнобізнесовим.
- g. Не проводиться оцінка та атестація працівників ресторану «Филин», що робить неможливим дослідити відповідність працівників своїм посадам.

15. Для удосконалення стратегії управління персоналом підприємства було запропоновано наступні рекомендації:

- a. Реалізувати розроблену нами Програму заходів щодо удосконалення стратегії управління персоналом в ресторані «Филин».
 - b. Розробити та задокументувати стратегію, мету, місію та завдання діяльності ресторану.
 - c. Розробити та ввести в дію положення про підрозділи ресторану та посадові інструкції на всіх працівників.
 - d. Розробити та впровадити в дію положення по всіх напрямках роботи з персоналом.
 - e. Розглянути можливість директору переглянути свій стиль управління рестораном.
 - f. Проводити навчання персоналу по категоріях.
 - g. Проводити оцінку та атестацію персоналу ресторану.
 - h. Проводити моніторинг результативності програми удосконалення стратегії управління персоналом ресторану.
16. Навіть за песимістичною прогностичною оцінкою заходи з удосконалення стратегії управління персоналом ресторану призведуть до позитивного економічного ефекту. На одну гривню, вкладену в удосконалення можна очікувати від 1,4 до 5,1 гривень приросту обігу.
17. Запропоновані заходи не тільки призведуть до конкретного економічного ефекту, але й приведуть до цілої низки не економічних ефектів: покращення іміджу підприємства як роботодавця, збільшення лояльності персоналу, оптимізації морально-психологічного клімату в колективі тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанный бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посіб. - К.: Знання України, 2002. - 358 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг / Пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328с.
3. Бабарицька В.К., Малиновська О.Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: Навч. посіб. - К.: Альтерпрес, 2015. - 288 с.
4. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236с.
5. Безсмертна В. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» /В. В. Безсмертна. – Луганськ, 2008. – 20с.
6. Білорус Т.В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. - № 1. – С. 184 – 195.
7. Бондарчук Л.В., Балдинюк А.Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. 2017, Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5929>
8. Бортник С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. - № 2. – С. 33 – 39.
9. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / І.Р. Бузько, О.В. Варганова, Г.О. Надьон та ін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2015. – 304с.

10. Бутко И.И., Ситников Е.А., Ушаков Д.С. Туристический бизнес: основы организации. - Изд. 2-е. - Ростов н/Д.: Феникс, 2018. - 384 с.
11. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. В.О. Василенка. - К.: ЦУЛ, 2013. - 532 с.
12. Водолажська Т.О. Процес формування стратегії управління персоналом підприємства. Економіка транспортного комплексу. Зб. наук. праць. 2017. Вип. 19. – С. 26-37.
13. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – С. 130–136.
14. Ганза І. В. Теоретико - методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством / І. В. Ганза // Міжнародний збірник наукових праць. – 2017. – Випуск 1(19). – С. 98-103.
15. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2015. - 228 с.
16. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV.
17. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом [Електронний ресурс] / В.І. Дериховська // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2015. – № 7. – С. 341-347. – Режим доступу: http://www.businessinform.net/pdf/2013/7_0/341_347.pdf.
18. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні; Класифікація готелів / Розр. Л. Шишкіна. - Офіц. вид. - К.: Держспоживстандарт України, 2004.- III, 13 с.
19. Дьолог Т.І. Стратегічний аналіз середовища підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2013. - № 13. – С. 46-48.
20. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостинниц и ресторанов: Учебник.- Минск: Новое знание, 2015. - 186с.

21. Карпенко В.Д., Рогова А.Л., Шкарупа В.Г., Положишнікова О.І., Пилипей М.І. Організація виробництва і обслуговування на підприємствах громадського харчування. Навчальний посібник. - К.: НМЦ «Укоопсвіта», 2016.-248с.
22. Кім Л.С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства/ Л.С. Кім// Наукові праці МАУП. – 2010. – Випуск 1(24). – С. 155-162.
23. Класифікація видів економічної діяльності: Національний класифікатор України ДК 009:2010: Прийнято та надано чинності наказом Держспоживстандарту України № 375 від 26 грудня 2010 р. - К.: Держспоживстандарт України, 2010.
24. Кузнецова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. Навч. посіб. - Л.: ЛІЕТ, 2017. - 176 с.
25. Кулагін Ю.І. Філософія: Підручник: У 2 ч. - Ч. II. Актуальні проблеми сучасності. - К.: "Альтерпрес", 2015. - 480 с.
26. Мазаракі А. Детермінанти ревеню-менеджменту в готельному бізнесі / А. Мазаракі, М. Бойко, М. Кулик // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2017. - № 4. - С. 66–78. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2017_4_6
27. Мальська М.П., Антонюк Н.В., Ганич Н.М. Міжнародний туризм і сфера послуг: Підручник. - К.: Знання, 2018. - 661 с.
28. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст] навчальний посібник / Є. Г. Матвіїшин. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. — 200с.
29. Мельниченко С.В., Босовська М.В., Полтавська О.В. Оцінка персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу // Современное состояние и пути развития экономики современности: коллективная монография / [авт.кол. : Бердина М.Ю., Бигдан О.В., Босовська М.В., Мельниченко С.В. и др.]. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2016. - 181 с.

30. Мельниченко С.В., Присакар І.І. Ресторанний бізнес в Україні: перспектива чи втрачена вигода? // Економічний простір: Збірник наукових праць. - Дніпропетовськ: ПДАБА. - № 97, 2015. - С. 101 – 116.
31. Методологічні підходи до формування стратегії розвитку підприємств / М. Г. Бойко // Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія // за ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – 2016. – С. 7–22.
32. Михайлова Н.В. Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на рівні оперативного управління// Вісн. КНТЕУ. - 2005. - № 4. - С. 120-128.
33. Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Роглев Х.Й., Руденко С.І. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: Навч. посіб. /За ред. Поплавського М.М. і Гаца О.О. - К.: Кондор, 2018. - 460 с.
34. Мунін Г.Б., Тимошенко Л.С., Палеха Ю.І., Стамболов М.Д. Організація обслуговування у малих готелях: Навч. посіб. /За ред. Академіка Щербинка О.В. - К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2017. - 181 с.
35. Національний стандарт України ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства. Класифікація. - К.: Держспоживстандарт України, 2004. - чинний від 31.03.04 р. (Наказ № 59) .
36. Нечаю Л.І., Нечаю Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 348 с.
37. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства // Економіка і організації управління. 2018. - № 3 (31). – С. 118-126.
38. Панюк Т. П. Стратегія управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс] / Т. П. Панюк, Ю. М. Барський//Електронний журнал “Ефективна економіка”. - Дніпропетровськ. - 2014. - № 12. - Режим доступу : <http://www.economy. nauka. com. ua/?op=1&z=3610>.
39. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. - 2017. - № 17. - С. 172-180.

- 40.Пічугіна Т. С. Проблеми і напрямки формування системи управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства на початковому етапі розвитку / Т. С. Пічугіна, В. М. Селютін, Д. Г. Єрьомін. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 342с.
- 41.Пожуєва Т.О. Стратегія управління персоналом – один із основних засобів підвищення продуктивності праці // Гуманітарний вісник ЗДІА. 2016. – Вип. 43. – 247 – 254.
- 42.Потишняк О.М. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства// Сталий розвиток економіки. Економіка та управління підприємством. 2013. - № 2(19). – С. 82-84.
- 43.Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз [Електронний ресурс] / А.П. Рачинський // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2013. – № 3. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396>.
- 44.Редьква О.З. Фактори впливу на формування системи управління персоналом машинобудівельних підприємств // Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. – Вип. 2 (49). Ч.1. – С. 60-67.
45. Ресторанне господарство. Терміни та визначення: ДСТУ 3862-99. - К.: Держспоживстандарт України, 2003.
- 46.Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ. - Економічні науки. - 2010. - Вип. 17. - С. 210-218.
- 47.Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом / О.В. Сардак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – № 1(19). – С. 226-235.
- 48.Сафарова Р.В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом підприємства // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014. – Вип. 1(10). – Том. 1. – С. 194-198.

49. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://business-inform.net/pdf/2012/3_0/231_233.pdf
50. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства / О.Ю. Ситник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/>.
51. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : [монографія] / [Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О. та ін.]. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – 304с.
52. Суюсанова О.Л. Фактори впливу на ефективність управління персоналом харчових підприємств // Ефективна економіка. 2019. - №3. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3222>
53. Ткачук Я. SWOT-аналіз: аналіз і розробка ринкової стратегії компанії / Ярослав Ткачук // Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції: зб. матеріалів XIII Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 13—14 травня 2015 р. У 2-х т. / Редкол.: Тимошенко І.І. та ін. — К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2015. — Т.1. — С. 220—222.
54. Томаля Т.С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. - № 2, Том. 2. – С. 271-274.
55. Фігурка М. В. Стратегія управління організаційними змінами в корпораціях / М. В. Фігурка // Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації : зб. наук. праць / [відп. ред. М. І. Бондаренко]. – Харків : ХІБМ, 2016. – С. 67–70.
56. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава: ПУЕТ, 2012. – 462с.

ДОДАТКИ

**Перелік постачальників та умов постачання
ресторану «Филин» м. Миргород**

Група товарів	Постачальники	Умови постачання		
		Транспортні витрати	Кількість поставок за рік	Оплата продукції
Молоко та молочні продукти	ВАТ “Галактон”	Постачальник	98	Попередня
	„Велика кишеня”	Споживач	66	Попередня
Макаронні вироби	ВАТ “Макаронна фабрика”	Споживач	14	Попередня
Продукти харчування	„Велика кишеня”	Споживач	128	Попередня
	„Дастор”	Споживач	123	5 діб після отримання
	„Сільпо”	Споживач	110	Попередня
Шампанське	ПП „Прима”	Споживач	22	Попередня
Продукти харчування і алкогольні напої	„Велика кишеня” та ПП „Прима”	Споживач	96	Попередня
	„Велика кишеня”	Споживач	59	Попередня
Продукти харчування та мінеральна вода	„Велика кишеня”	Споживач	59	Попередня
Кондитерські вироби	„Велика кишеня”	По домовленості	64	Попередня
Рибні консерви	Об’єднання “Мрія”	Постачальник	44	Після отримання
Риба, морепродукти	“Велика кишеня”	Споживач	43	Після отримання
	ТОВ “ГАВАНЬ”	Постачальник	24	3 доби після отримання
Консерви	“Велика кишеня”	Постачальник	55	5 діб після отримання
Крупи, борошно	“Велика кишеня”	Споживач	44	Після отримання
Хліб	АТ “Полтавахліб”	Споживач	180	Після отримання

Напої	Полтавська філія компанії “Кока-кола Амагіл Україна ЛТД”	Постачальник	48	5 діб після отримання
М'ясо та м'ясопродукти	„Велика кишеня”	Споживач	178	Після отримання
М'ясо птиці та інша с/г продукція	Ринок	Споживач	128	Після отримання
Овочі, фрукти	Ринок	Споживач	128	Після отримання
Алкогільна продукція	Метро	Постачальник	32	Після отримання

Організаційна структура управління рестораном «Филин» (м. Миргород)

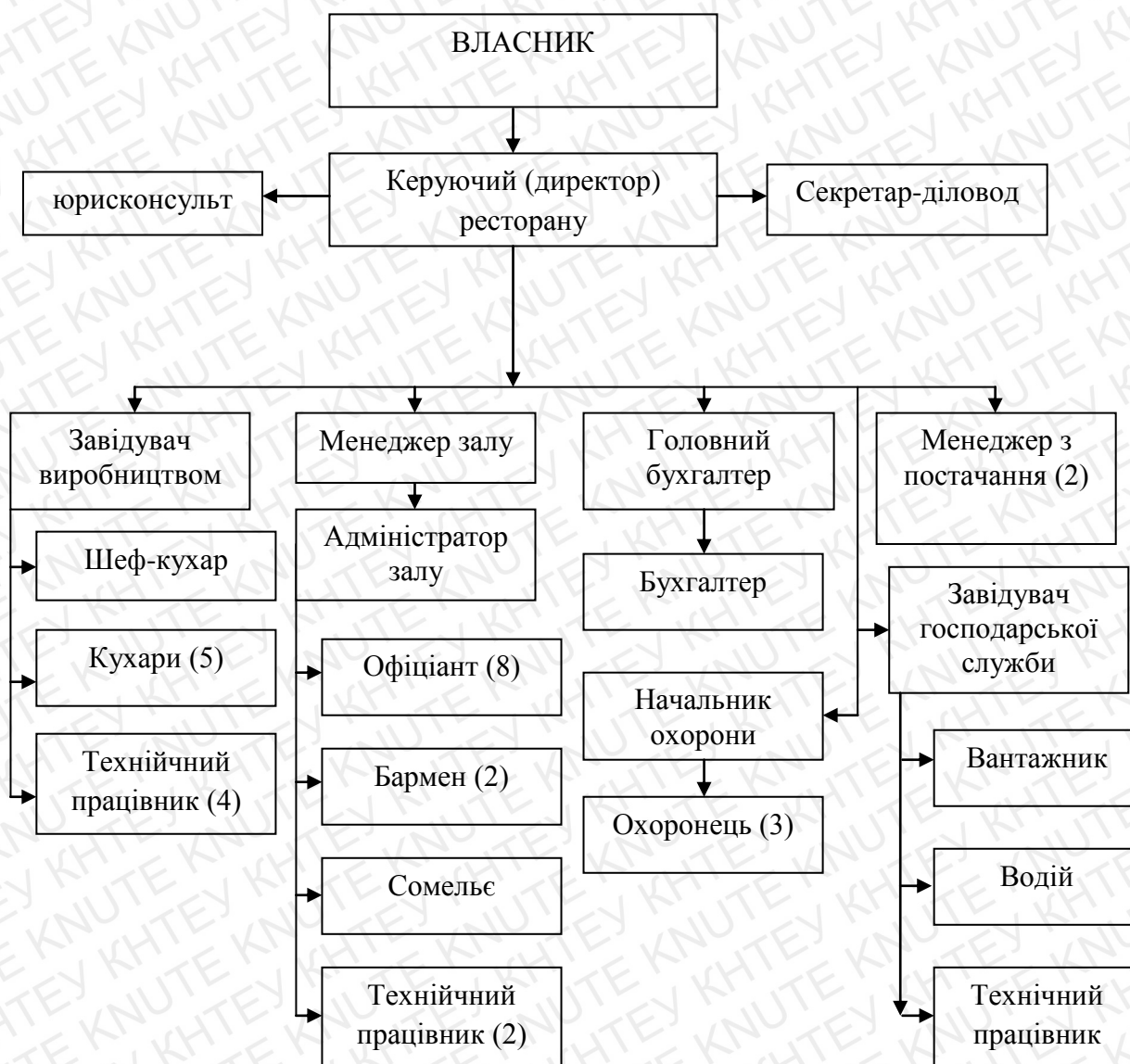


Схема розміщення ресторану «ФІЛИН»

