

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: Система HR – менеджменту ресторану «Mushlya» м. Київ**

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

Бондар  
Анжеліка Ігорівна

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Ведмідь  
Надія Іванівна

---

*підпис  
керівника*

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

Мельниченко  
Світлана Володимирівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2021

Факультет ресторанно-готельного Кафедра готельно-ресторанного  
та туристичного бізнесу та бізнесу  
спеціальність 073 «Менеджмент»  
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного  
бізнесу

М. Г. Бойко

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

### Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентці

Бондар Анжелікі Ігорівні

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система HR-менеджменту ресторану «Mushlya» м. Київ

Затверджена наказом ректора від «05» 11 2020 р. № 3309.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

ВСТУП.....

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕСТОРАНІ.....	6
1.1 Аналітичний огляд літературних джерел.....	6
1.2 Методологічні засади формування системи hr менеджменту ресторану..	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ MUSHLYA М. КИЇВ .....	18
2.1 Аналіз діяльності ресторану Mushlya м. Київ.....	18
2.2 Аналіз кадрової складової ресторану Mushlya м. Київ .....	26
2.3 Оцінка системи hr менеджменту ресторану Mushlya м. Київ .....	32
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ MUSHLYA М. КИЇВ .....	39
3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи hr менеджменту ресторану Mushlya м. Київ.....	39
3.2 Оцінка запропонованих заходів в ресторані Mushlya м. Київ .....	43
ВИСНОВКИ .....	54
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ: .....	56

## ВСТУП

У сучасних умовах головною роллю управління людськими ресурсами є розвиток людських ресурсів і сприяння різнобічному, професійному внеску



працівників у досягнення спільних цілей організації. Поле битви – це зовнішній ринок – конкурентний ринок чи ринок державних послуг – а не внутрішні відносини працівників. Таке зміщення пріоритетів також призводить до зміни ролі менеджерів з персоналу: відтепер вони повинні зосередитися на постійній готовності надавати, розвивати, навчати та мотивувати співробітників у своїй діяльності на благо компанії.

Вже сьогодні головним завданням відділу кадрів є моніторинг та підвищення ефективності роботи персоналу, тоді як HR-директор відіграє важливу роль в управлінні виробничими процесами компанії. Тому HR-фахівцям необхідно буде оволодіти навичками фінансового, аналітичного, маркетингового та ризик-менеджменту, щоб максимізувати ефективність роботи співробітників компанії, а також набути навичок контрактного та позаштатного менеджменту, організації їх оплати праці та дотримання стандартів якості.

В сучасних умовах швидкого старіння професійних якостей та навичок, професійний розвиток персоналу є особливо актуальним в умовах розвитку виробництва і новітніх технологій, за яких кожен працівник повинен підвищувати професійний рівень та майстерність. Серед науковців, що досліджують питання HR-менеджменту, мотивації та оплати праці, формування нової системи компетенцій персоналу відомі праці таких зарубжних вчених, як: С. Ананд, Д. Аткинсов, Б. Гройсберг, Т. Емебайл, Д. МакКлеланд, С. Паркер, М. Фінні, Д. Хлоуп. Також різним аспектам проблеми управління людськими ресурсами присвячено роботи багатьох вітчизняних вчених, серед яких: Д. Богиня, О. Грішнова, Л. Семів, Л. Басовський, І. Герчикова, М. Кабушкін, В. Дикань, В. Ільченко, В. Черненко та інші.

Об'єктом дослідження є система hr менеджменту.

Предметом дослідження є система hr менеджменту ресторану *mushlya* м. Київ.

Завданням дослідження:

- Здійснити аналітичний огляд літературних джерел

- Дослідити методологічні засади формування системи hr менеджменту ресторану
- Провести аналіз діяльності ресторану Mushlya м. Київ
- Здійснити аналіз кадрової складової ресторану Mushlya м. Київ
- Дати оцінку системи hr менеджменту ресторану Mushlya м. Київ
- Розробити рекомендацій щодо удосконалення системи hr менеджменту ресторану Mushlya м. Київ
- Дати оцінку запропонованих заходів в ресторані Mushlya м. Київ

У роботі використовувались наступні методи: діалектичний, метод пізнання, системний підхід до вивчення економічних явищ, порівняльний аналіз, абстрактно-логічний та економіко-статистичний методи.

У якості теоретичної та методологічної бази дослідження були використані праці вітчизняних та зарубіжних авторів з економіки праці та управлінні персоналом, статистична та аналітична інформація періодичних видань та мережі інтернет, фінансова звітність підприємства.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В РЕСТОРАНІ

### 1.1 Аналітичний огляд літературних джерел

Управління персоналом є частиною стратегії будь-якої організації. Сучасні компанії мають ряд особливостей у впровадженні основних елементів системи управління персоналом: відбору, адаптації, розвитку, оцінки, мотивації та стимулювання. Сьогодні пандемія COVID-19 суттєво змінила життя міжнародних компаній: весь корпоративний світ увійшов у цифрову реальність із новою поведінкою споживачів. Відтепер швидкість прийняття рішень стала важливою валютою бізнесу, тому підприємці та корпорації повинні модернізувати HR-стратегії.

XX століття — це стрімкий розвиток і посилення впливу формальних організацій у різних сферах суспільного життя. Для організацій такого типу характерні чітко визначені цілі та завдання, а також послідовність взаємодій між співробітниками. Основним завданням професійного менеджменту є управління офіційними організаціями. Проте організації не існують у безповітряному просторі. Вони створюються для виконання конкретних соціальних функцій і зазнають вирішального впливу зовнішнього середовища - стану суспільства і специфіки його культури, ринкової ситуації, політичної ситуації, рівня технологічного розвитку. У другій половині 20 ст. зовнішнє середовище організації змінилося таким чином, що почалися моделі наукового менеджменту та управління організаціями, що сягають, з одного боку, Ф. Тейлора, а з іншого — класичної моделі бюрократії М. Вебера, підпорядкованої значні зміни.

З плином часу поняття управління персоналом різними науковцями сприймалося по-різному, що породило різноманіття визначень з різними відтінками значень. Наприклад, відповідно до розуміння терміну Девідом ДеЦензо та Стівеном Робінсом HR-менеджмент «займається людським виміром у менеджменті. Так як кожна організація складається з людей, вона отримує їх послуги, розвиває їх навички, мотивує їх досягати вищих рівнів виконання роботи та забезпечує продовження підтримання ними своєї вірності до організації, то для компанії є абсолютно необхідним досягнення організаційних цілей. Це є дійсним, незалежно від типу організації (державна,



комерційна, освітня тощо) [2]». Едвін Фліппо визначав HR-менеджмент як «планування, організація, керування, контроль отримання, розвитку, зрівноваження, інтеграції, утримання та відділення людських ресурсів до кінця таким чином, щоб індивідуальні, соціальні цілі та цілі організації були досягнуті [2]».

У сучасному контексті важливо розуміти і пам'ятати, що досягнення мети компанії та загальний успіх її діяльності значною мірою залежить від працівників та їхньої роботи. Для працівників однією з найважливіших потреб на робочому місці є потреба в нормальних умовах праці, можливості реалізовувати власні плани, справедливої оплати праці, соціальних потреб тощо. Враховуючи цей аспект, Ландсман В.А. пропонує таке узагальнене визначення управління персоналом в сучасних умовах, як «сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу, організацію його професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального рівня мобільності та повного та ефективного використання її можливостей у процесі діяльності компанії [3].

Побудова цілісної системи управління людськими ресурсами не може бути відірвана від цілей організації та загальної філософії. Філософія організації — це сукупність внутрішніх принципів компанії, її цінностей, адміністративно-моральних норм і принципів відносин співробітників, яка підпорядкована головній меті компанії. Філософія управління персоналом – це здатність співробітників задовольняти власні потреби і, водночас, задовольнити потреби компанії в частині укомплектування необхідним персоналом. Ці дві концепції тісно пов'язані між собою, до того ж філософія управління персоналом є основою формування філософії організації [4, 5].

Сама система управління персоналом зазвичай складається з ряду підсистем, сутність яких визначає функціональність відділу управління персоналом організації [5]:

1. Аналіз та планування персоналу (моніторинг ринку праці, розробка стратегії, потреби в кадрах, кількісне та якісне планування персоналу тощо);



2. Підбір та найм персоналу (створення стратегії пошуку кандидатів, джерел, визначення профілю кандидата, створення тестових завдань, критеріїв відбору, проведення співбесід, прийняття на роботу, робота з відмовами);
3. Оцінка персоналу (використання різних методів оцінки праці працівника, його професійних навичок і знань);
4. Організація навчання та перепідготовки персоналу (визначення потреби в навчанні чи перепідготовці працівників, направлення їх на відповідні курси, здійснення кар'єрного розвитку співробітників);
5. Атестація та ротація персоналу (визначення рівня відповідності характеристик, роботи працівника відповідно до вимог відповідної посади);
6. Мотивація працівників (застосування конкретних систем мотивації працівників);
7. Бухгалтерський облік працівників організації (робота з документацією, пов'язаною з прийомом, звільненням, переведенням працівників тощо);
8. Організація трудових відносин в організації (створення корпоративної культури, міжособистісних цінностей, вирішення конфліктів, формування команди тощо);
9. Створення умов праці (забезпечення необхідним обладнанням, матеріалами тощо для роботи працівника, підтримання безпеки праці);
10. Соціальний розвиток та соціальне партнерство (харчування, медичне обслуговування, страхування, дозвілля);
11. Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (надання необхідної інформації, юридичний супровід та вирішення питань трудових відносин).

Залежно від розміру компанії, розбивка цих підсистем може відрізнятися: у невеликих організаціях робочі місця однієї підсистеми можуть поєднуватися з роботами іншої, тоді як великі підприємства мають можливість спільного використання.

Персонал у сфері управління людськими ресурсами може виконувати функції як об'єкта, так і суб'єкта управління. Працівник – це насамперед фізична особа, особа, яка займається певною діяльністю. Водночас вона відіграє в організації роль продуктивної сили, яка є основою кожного виробничого процесу. Ця подвійність обумовлює специфіку управління людськими ресурсами, зумовлену особливостями персоналу [7]:

- Систематичність та індивідуальний персонал і група;
- Вплив як виробничих умов, так і зовнішніх і внутрішніх факторів;
- Прогнозування поведінки - ймовірнісне;
- Вплив на співробітників породжує міжособистісну взаємодію;
- Встановлення моделей поведінки не є надійним;
- Неможливість точно визначити потенціал;
- Безпосередній вплив спілкування та організації праці на поведінку співробітників;
- Неконтрольоване формування груп і спільнот, що впливають на поведінку співробітників;
- Вирішальний вплив роботи персоналу;
- Одночасне прийняття стану об'єкта та предмета забудови.

Певні зміни соціально-економічних відносин вплинули на те, що на зміну стратегії патерналізму в сфері кадрової політики в японських компаніях (в тому числі серед суб'єктів готельно-ресторанного комплексу) прийшла стратегія кайдзен. Вказана стратегія, за справедливим твердженням І. Росак-Широцької [7], є більш конкурентною, враховує потребу розвитку кадрів, передбачає високу відкритість в колективі, можливість створення безперервних змін в сфері функціонального розподілу повноважень кожного працівників, команд тощо. За твердженням І. Росак-Широцької [7], стратегія кайдзен є процесом управління персоналом, стилем мислення і поведінки одночасно, яка спрямовує індивідуумів і команди в «компанії-родині», дозволяє орієнтувати їх зусилля на забезпечення поліпшення в

довгостроковому періоді завдяки підвищенню якості продуктів і процесів, що призводить до підвищення ступеня задоволеності клієнтів.

Встановлено, що до основних концептуальних напрямків стратегії кайдзен, на яких базується сучасна система управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі Японії, належать, зокрема:

- орієнтація змісту роботи співробітників будь-якого рівня на потреби клієнтів (ця вказівка лежить в основі кожного працівника в усіх сферах готельно-ресторанної діяльності; навчається персоналом протягом усього періоду роботи, перевірок тощо);
- розробка, впровадження та впровадження постійних змін у системі управління, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу, стану розвитку готельного та громадського бізнесу (пошук, розробка моделей оптимізації. Впровадження здійснюється таким чином, щоб не створити складний психологічний робочий клімат);
- відкрите визнання проблем управління персоналом, проблем з роботою окремих працівників (оцінка проблем кадрової політики на всіх рівнях, обговорення аспектів робочих проблем, недоліків у роботі окремих працівників);
- використання пропаганди відкритості в сфері управління персоналом, відсутність фаворитизму по відношенню до деяких співробітників (це традиція цієї стратегії, вона не передбачає прихованих проблемних моментів в управлінні персоналом. Факт неприхильності свідчить про об'єктивність персоналу);
- створення тимчасових робочих колективів у конкретних сферах діяльності (це дуже швидко, забезпечує адаптацію всіх працівників);
- управління проектами розвитку персоналу (проекти створюються за конкретними напрямками оптимізації);



- створення сприятливих стосунків у робочому колективі, взаємопідтримки між працівниками різних категорій (реалізується на всіх рівнях управління);
- розвиток високої самодисципліни (сприяє високій ефективності, забезпечує самоконтроль (регулярне звітування кожного працівника про виконану роботу за допомогою використання інноваційних інформаційно-комунікаційних засобів));
- своєчасне інформування кожного працівника про конкретні види діяльності, зміни в системі управління (забезпечує готовність персоналу до можливих змін);
- делегування повноважень з різною спрямованістю на всіх працівників (створює кадровий резерв) [8; 10].

## **1.2 Методологічні засади формування системи hr менеджменту ресторану**

Управління персоналом у ресторанному бізнесі потребує величезної уваги від власників підприємства. Управління у разі ґрунтується на двох принципах: поділ праці вертикального характеру і адекватне вимір роботи. Відповідно до цих принципів, існує ціла низка обов'язків, які адміністрація підприємства має виконувати в будь-яких умовах, навіть за наявності кризової ситуації:

- створення реєстру правил, згідно з якими має здійснюватись робота у ресторані
- проведення ретельного відбору співробітників, їх навчання та впровадження до штату
- співробітництво з працівниками компанії (завдяки йому підприємство може досягти високих результатів).

При управлінні ресторанним бізнесом найчастіше використовують класичні стратегії з універсальними принципами. Відповідно до них передбачається створення оптимальної структури підприємства. На її основі вибудовується найраціональніша система, за допомогою якої можна керувати організацією.

Категорії співробітників, які можуть працювати у ресторанах та закладах швидкого харчування:

- керуючий склад, що займається фінансово-адміністративним управлінням ресторану.
- кухонні співробітники, вони забезпечують високу якість страв та їх широкий асортимент у закладі.
- персонал обслуговуючого типу, який безпосередньо контактує із клієнтами ресторану.
- підсобні робітники, які готують усі необхідні умови для функціонування ресторану.

У продажах так чи інакше беруть участь всі співробітники – від кожного з них залежить робота закладу. Крім того, існують ключові фігури, які мають достатній вплив на всіх працівників, здатні формувати нормальну атмосферу для роботи та злагоджену команду. Найчастіше цим займаються шеф-кухар та керуючий організацією. Вони впроваджують корпоративну культуру у структурах підприємства.

Організація системи управління персоналом ресторану передбачає наявність та інших спеціалістів. Дуже багато залежить від шеф-кондитера, який розробляє десертне меню, організує роботу пекарні, контролює якість страв та продуктів, що закупаються. Крім того, він повинен контролювати виконання всіх санітарних і гігієнічних норм на території ресторану.

Адміністратор закладу також відіграє важливу роль у його роботі. Саме від нього залежатиме, наскільки комфортно почуватимуться відвідувачі ресторану, контролює цілісність всього оздоблення закладу, а також вирішує

конфліктні ситуації. Також він доводить до керівництва ресторану інформацію щодо необхідності впровадження змін.

Також необхідно відзначити особливості ресторанного бізнесу:

- управління ресторанним персоналом вимагає величезної відповідальності керівників закладу. В останні роки відбулася низка змін у цій сфері. Так, зарплати співробітників знизилися останнім часом приблизно на 40 відсотків, після чого стабілізувалися.

- також велику популярність почав користуватися іноземний персонал. Фахівці з-за кордону можуть отримати роботу у всіх сегментах ресторанного ринку, починаючи від професії технолога, та закінчуючи шеф-кухарем на кухні. Головне – висока кваліфікація співробітника, згідно з якою розраховуватиметься виплата заробітної плати.

- роботодавці зосереджені на тому, щоб якнайшвидше знайти шеф-кухарів та кондитерів. Інший персонал цікавить їх набагато менше, оскільки знайти співробітників, які належать до нього, можна знайти протягом кількох тижнів. Окрім іншого, працівників з низькою кваліфікацією можуть відбирати адміністратори та керуючі. Варто зазначити, що саме в цьому сегменті спостерігається активна плінність.

- окрему увагу керівники закладів мають приділяти меню. Воно має бути збалансованим та зручним як для відвідувачів, так і для співробітників. Раніше меню в більшості ресторанів було надлишковим, але зараз воно оптимізується, ставка робиться на популярні страви.

- за наявності кризової ситуації необхідно зайнятися пошуками управителів, які зможуть допомогти підприємству вийти з неї. Проте ресторани рідко спроможні оплачувати послуги таких фахівців. Це трапляється лише тоді, коли вони вже не можуть самостійно вирішити проблему.

Слід зазначити, що для ефективного функціонування ресторану необхідно також акцентувати увагу на функції мотивації.



Управління мотивацією на в ресторані в сучасних умовах передбачає використання системного підходу, що допомагає врахувати зміни не тільки на внутрішньому, але і на зовнішньому середовищі, які стосуються макроекономічних показників на ринку праці.

Для ефективного управління мотивацією необхідно:

1. Чітко усвідомити модель основного процесу мотивації
2. Знати фактори, які впливають на мотивацію
3. Набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені.
4. Знати, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Сама оцінка, виступаючи сама по собі серйозним моральним стимулом, впливає на поведінку працівників, стимулює чи знижує їх зацікавленість у підвищенні кінцевих результатів роботи, стримує чи прискорює розвиток трудової ініціативи. Свідоме стимулювання ділової активності методом забезпечення об'єктивної оцінки праці є важливим елементом трудової мотивації персоналу.

На рівні тактики задачі оцінки зводяться до наступного: підвищувати задоволеність, зацікавленість і умотивованість працівників; сприяти підбору і розміщенню кадрів; оцінювати ефективність навчання персоналу; удосконалювати плани і програми підвищення кваліфікації кадрів; оцінювати ефективність роботи визначених працівників і колективів у цілому; прогнозувати і планувати трудову кар'єру; вносити зміни в систему оплати і стимулювання праці.

Розвиток мотиваційного потенціалу ресторану передбачає синергізм господарювання – ефект об'єднання творчих потенціалів професійних управлінців і безпосередніх учасників виробничого процесу. Цей ефект виявляється в підвищенні працездатності персоналу, якості і конкурентоспроможності продукції, ефективності і гнучкості виробництва. Для управління мотиваційним потенціалом підприємством потрібна чітка і

злагоджена робота вищої ланки керівництва, керівників і фахівців служб маркетингу, реклами, зв'язків із громадськістю, управління кадрами, а також інших підрозділів підприємства. Розв'язання проблеми мотивації зацікавлених груп вбачається у створенні на підприємствах систем управління мотиваційними потенціалами у складі систем стратегічного управління підприємствами[5, с.201].

Так, науковці у статті «Методологічні проблеми оцінки ефективності мотивації конкурентоспроможності у сфері праці» до основних критеріїв (параметрів) економічної ефективності мотивації праці персоналу ресторану зараховують такі:

- 1) максимізацію прибутку;
- 2) зростання обсягів виробництва;
- 3) підвищення рівня продуктивності праці;
- 4) зниження витрат на робочу силу в загальній структурі витрат;
- 5) зростання рентабельності праці;
- 6) впровадження інновацій підприємством (нових технологічних процесів, виробництво інноваційних видів продукції) та залучення працівників до участі у інноваційному процесі;
- 7) залучення персоналу (трудового колективу) до участі у прибутках підприємства;
- 8) підвищення сили економічної мотивації працівників (управлінського персоналу, робітників основного та допоміжного виробництва) [6, с.161].

В свою чергу, економічна та соціальна ефективність у сукупності формують соціально-економічну ефективність мотивації праці персоналу в ресторані, яка розраховується за формулою (1.1):

$$E_m = D / (\sum Z + \sum C) \quad (1.1)$$

де  $E_m$  — ефективність мотивації;

$D$  — дохід (прибуток) підприємства;

$\sum Z$  — витрати на економічну мотивацію праці;

$\sum C$  — витрати на соціальну мотивацію праці [6, с. 161]

На думку С.Ф. Горбань діагностику мотивації персоналу на підприємстві доцільно проводити у такі три етапи:

- 1) збір, обробка і аналіз інформації про ресторан (структурні підрозділи, працівників) та визначення цілей і завдань самої мотиваційної системи;
- 2) дослідження стану мотиваційної системи управління;
- 3) формування висновків про стан існуючої системи мотивації персоналу та розроблення рекомендацій щодо можливих шляхів з її удосконалення [7, с.22].

Аналіз ефективності системи мотивації на підприємстві являє собою процес ідентифікації, повного аналізу та оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу на підприємстві. З урахування цього необхідно відзначити, що сам процес мотивації повинен спонукати працівника на постійне підвищення показників підприємства, якщо в даному випадку показники остаються незмінними, то необхідно трансформувати систему до необхідних показників.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ MUSHLYA M. КИЇВ

### 2.1 Аналіз діяльності ресторану Mushlya м. Київ

Fast casual формат від Gastrofamily з делікатесними морепродуктами, ресторанными подачами і цінником fast casual. В Mushlya можна замовити делікатесні морепродукти за 1-5 євро: величезні устриці, морських равликів-булотів, всеможливі креветки, бургери та сендвічі, а головне - цілий казанок мідій у вершковому соусі з теплим багетом. Час очікування замовлення - максимум 5-10 хвилин. «Mushlya» — це місце, де вечірка ніколи не закінчується, а велике свято можна влаштувати імпульсивно, за мінімальні кошти, без усіляких передзамовлень та бронювань.

Організаційна структура підприємства має наступний вид:

Директор здійснює загальне керівництво виробничо-господарської діяльності підприємства. Несе повну відповідальність за прийняті управлінські рішення, за ефективність діяльності підприємства та збереження майна.

Департамент найму – займається організацією відбору, набору та найму персоналу необхідної кваліфікації і в необхідному обсязі; створює ефективні системи штатних співробітників; розробляє кар'єрні плани працівників; розробляє кадрові технології.



Рис 2.1 – Організаційна структура «Mushlya»

Фінансовий департамент управляє всією фінансовою діяльністю компанії «Mushlya». Для оптимізації діяльності в структурі департаменту створені такі відділи:

- відділ бухгалтерії займається складанням фінансової та господарської звітності;
- відділ аналітики займається фінансовим аналізом діяльності підприємства, розробляє рекомендації для підвищення економічної ефективності компанії;
- юридичний відділ забезпечує дотриманням законності в діяльності підприємства, врегульовує економічні відносини, займається укладенням договорів, виставленням претензій, складанням правових документів, подачею позовів.

Маркетинговий департамент визначає політику збуту підприємства з урахуванням наявних ресурсів і існуючої динаміки ринку, координує роботу департаменту роздрібної торгівлі. В структурі маркетингового департаменту виділені:

- інформаційний відділ збирає та аналізує інформацію щодо комерційної діяльності підприємства, факторів які впливають на продаж продукції, розробляє стратегію ринкової діяльності та рекомендації щодо збутової діяльності підприємства;

- відділ дизайну забезпечує конкурентоспроможність продукції за рахунок художньо-конструкторського формування естетичних і функціональних якостей продукції, застосування передового дизайнерського досвіду;

- відділ зв'язку з громадськістю займається діяльністю спрямованою на встановлення і підтримання взаєморозуміння між компанією і громадськістю.

Виробничий департамент здійснює забезпечення та організацію виробництва продукції. До складу департаменту входять:

- відділ закупок – займається забезпеченням матеріально-технічної бази виробництва;

- відділ якості забезпечує випуск підприємством якісної і конкурентоспроможної продукції, запобігає випуск продукції, яка не відповідає вимогам стандартів і технічних умов;

- виробничі підрозділи, які займаються безпосереднім виробництвом пивної продукції;

- відділ запасів забезпечує зберігання готової продукції та сировини, контролює своєчасне поповнення запасів.

Найбільшим департаментом на підприємстві є «департамент обслуговування», який займається комунікацією підприємства з клієнтами, від них залежить уся діяльність компанії, насамперед слід розуміти, що зарахунок обслуговування клієнти потім вертаються в «Mushlya». Директор відповідає за організацію виробничої, торгової та нефінансової діяльності ресторану. Він



керує колективом, приймає на роботу, наймає на роботу, звільняє з роботи згідно з нормами трудового законодавства, стежить за розподілом та культурою обслуговування споживачів у приміщеннях ресторанів, стежить за станом бухгалтерського обліку, контролю та охорони майна. Директор ресторану укладає контракти з постачальниками товарів, сировини та напівфабрикатів, контролює своєчасність поставок та якість продукції, створює умови для підтримання рівня запасів. Він контролює роботу всіх підрозділів підприємства, включаючи контроль якості його продукції, і дотримується всіх правил гігієни та гігієни, техніки безпеки та протипожежного захисту.

Адміністратор виконує всі розпорядження директора, відповідає за вирішення цих проблем та за ті сфери виробництва, які йому довірив директор ресторану.

Керівник виробничого відділу несе повну відповідальність за виробничий процес, під його наглядом, під контролем дотримання норм, повинен абсолютно вимагати, щоб кухарі відповідали технології приготування та санітарним нормам. Він має право направляти працівників кухні відповідно до виробничих вимог та їх кваліфікації, а також переводити робітників як частину виробництва, якщо це необхідно. Адміністратор складає меню дня на основі наявних продуктів, перевіряє якість готових страв та кулінарних виробів та їх відповідність рецептурі. Керівник виробництва відповідає за своєчасну доставку продукції, а також сировини, інструментів та обладнання.

Директор ресторану готує посадові інструкції для працівників на основі вимог стандарту, кваліфікації та посад з урахуванням специфіки ресторану.

Персонал ресторану - кухар, адміністратор, офіціанти, а також бармени, гардероб, порт'є, прибиральниця - повинні відповідати таким загальним вимогам:

дотримуватися ресторанних правил;

1) знати та виконувати посадові інструкції;

- 2) дотримуватись санітарних та особистих гігієнічних вимог, гігієни робочого місця;
- 3) дотримуватись стандартів професійної етики та культури обслуговування споживачів;
- 4) дотримуватись принципів охорони праці, техніки безпеки та протипожежного захисту;
- 5) постійно вдосконалювати свої вміння.

Одяг та взуття обслуговуючого персоналу повинні бути чистими та акуратними. Усі працівники у формі повинні мати службовий значок із логотипом ресторану, який вказує на їх професійну належність та ім'я та прізвище працівника.

Фінансове становище компанії - це складна концепція, яка впливає з взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин компанії, визначається набором виробничих та економічних факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розташування та використання фінансових ресурсів.

Фінансове становище підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Тому вся ця діяльність підприємства впливає на нього. Перш за все, фінансовий стан компанії позитивно впливає на постійне виробництво та реалізацію високоякісної продукції.

Це визначає потребу та практичну важливість систематичної оцінки фінансового стану підприємства, яка відіграє важливу роль у забезпеченні його стабільного фінансового становища. Тому фінансове становище є однією з найважливіших особливостей діяльності кожного підприємства.

Таблиця 2.1

## Результати фінансового стану підприємства

Показники фінансового стану підприємства	Оптимальне значення або напрям оптимізації	2018	2019	2020
Аналіз фінансових результатів діяльності				
Аналіз фінансового стану підприємств				
Динаміка активів		98653	100500	112578
Динаміка пасивів		98653	100500	112578
Аналіз ліквідності підприємства				
Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	1,7	1,67	1,17
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,97	0,97	0,96
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,06	0,07	0,21
Чистий оборотний капітал	>0	803645	893514	631015
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	2,4	2,56	0,87
Коефіцієнт фінансування	<1	0,91	0,90	0,93
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,70	0,73	0,13
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	0,45	0,43	0,18
Аналіз ділової активності				
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,77	0,77	0,81
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	7,18	8,61	2,99



Продовження таблиці 2.1

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	6,95	5,77	3,61
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	Збільшення	50	33	120
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	Збільшення	52	77	168
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільшення	9,7	9,63	9,43
Фондовіддача	Збільшення	1,7	1,76	1,73
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	1,34	1,32	1,38
Аналіз рентабельності				
Коефіцієнт рентабельності активів	Збільшення	88	87,11	77,39
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Збільшення	117	115,81	131,91
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Збільшення	86,63	87,90	85,63
Коефіцієнт рентабельності продукції	Збільшення	85,63	87,11	95,46
Аналіз майнового стану підприємства				
Коефіцієнт зносу основних засобів	Збільшення	36,65	39,92	22,18
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Збільшення	23,12	26,5	24,1
Коефіцієнт придатності основних засобів	> 0	36,15	39,92	22,18
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства	> 0,3	0,3	0,27	0,29

За результатами фінансового стану підприємства, можна зробити висновки, що динаміка активів збільшувалась з кожним роком, у 2019 на 1847 грн у порівнянні з минулим роком та у 2020 збільшилась на 12078 грн. Динаміка пасивів у збільшилася у 2019 році на 1,83% та у 2020 році збільшилась на 10,72 %.

Аналіз ліквідності підприємства демонструє, що коефіцієнт загальної ліквідності у 2019 році зменшився на 0,03 та у 2020 році було зафіксоване різке падіння на 0,5. Це демонструє, що «Mushlya» знизила показник співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань. Чистий оборотний капітал у 2019 році збільшився на 10,05% у порівнянні з минулим роком, та у 2020 році зменшився на 29,37% у порівнянні з минулим роком. Загалом, необхідно зазначити, що підприємство демонструє фінансову стійкість за рахунок перевищення оборотних коштів над своїми короткостроковими зобов'язаннями та може їх погасити. Коефіцієнт фінансування зменшився на 0,01 у порівнянні з минулим роком, але у 2020 році виріс на 0,03. Даний показник демонструє, що на підприємстві невисокий рівень фінансових ризиків.

Фондовіддача у 2019 році зменшилась на 0,02 та у 2020 році збільшилась на 0,06 у порівнянні з минулим роком, це демонструє ефективність використання основних засобів підприємства було вироблено продукції та надано послуг на суму 1,73 гривні на кожному використовувану гривню основних засобів. Аналіз рентабельності показує, що коефіцієнт рентабельності активів у 2019 році зменшився на 0,89 та у 2020 році зменшився на 9,72. Загалом у «Mushlya» високий показник використання активів компанії для генерації прибутку демонструє ефективну роботу підприємства. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2019 році збільшився на 3,77 у порівнянні з минулим роком та у 2020 році зменшився на 2,4 це демонструє зменшення підприємством оновлення своєї виробної міці.

## 2.2 Аналіз кадрової складової ресторану Mushlya м. Київ

Стратегічні плани у зв'язку з пандемією covid\_19 поки, що в «Mushlya» не розробляються, тому слід розуміти розвиток ринку після локдауну. На поточний рік підприємство планує удосконалити якість пивної продукції та через соціальні мережі на період локдауну довозити пиво доставкою, надалі підприємство також залишає дану послугу.

У 2019 році спостерігається зменшення часу простою виробництва. Це може пов'язано зі збільшенням виробничих потужностей «Mushlya» і завершенням модернізації виробництва.

Таблиця 2.2

### Аналіз використання робочого часу працівниками підприємства (людино-годин)

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
Фонд робочого часу, всього	1976	1978	1993	15	0,75%
Відпрацьовано, всього	1691	1698	1700	2	0,1%
З них, надурочно	51	56	35	24	43%
Не відпрацьовано всього В т.ч.	299	336	325	64	3%

Кількість відпрацьованого часу у 2020 році незначно зросла на 0,1%. На 43% зменшився час надурочної роботи, який пов'язаний із завершенням процесу модернізації виробництва і встановлення усталеного режиму роботи. Збільшився термін перебування на лікарняному на 33%. Цей факт пов'язаний із пандемією грипу в 2020 році, яка характеризувалась розповсюдженням вірусного захворювання по всій території країни.



Рівень продуктивності праці в «Mushlya» залежить від таких факторів: розміру послуг, що надаються, та їх структури; різноманітність асортименту; рівень механізації праці тощо.

Підвищується продуктивність праці за рахунок інтенсивних факторів, впровадження механізації фізичної праці, поєднання професій, скорочення робочого часу, підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників, вдосконалення окремих операцій та виробничих та експлуатаційних процесів загалом, підвищення матеріального інтересу до праці, навчання та впровадження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Зростання продуктивності в «Mushlya» як специфічній галузі обслуговування туристів та споживачів пов'язане не тільки з інтересами цієї галузі, але й з інтересами суспільства. Це пояснює об'єктивну необхідність оцінки роботи «Mushlya» персоналу не лише виходячи з обсягу послуг, що надаються на одного працівника, а й за іншими критеріями: за рахунок часу і грошей відвідувачів, необхідних для отримання послуг, рівня готельних послуг, якості основних та додаткових послуг та інших - економічних факторів. Тому ефективність витрат на оплату праці в готельному господарстві оцінюється не лише виходячи з рівня продуктивності праці, а й їх ефективності. Ефективність, як і продуктивність, характеризується відношенням отриманого результату до витрат. Однак, на відміну від продуктивності, ефективність характеризує процес формування суспільно необхідних витрат на робочу силу, пов'язаних із кінцевим результатом - задоволення потреб туристів. Ефективність персоналу «Mushlya» включає оцінку впливу витрат праці, що відображає збільшення продуктивності праці, економію часу туристів, високу культуру та якість готельних послуг, зниження витрат на споживання.

Під час формування бюджету робочого часу на рік варту враховувати низку факторів: середньостатистичний термін неявки через тимчасову непрацездатність, графік відпусток персоналу та їх тривалість, загрози виникнення простою, враховувати відпустки для працівників, які суміщають

роботу з навчанням. Такий підхід надає можливість найбільш ефективного управління фондом робочого часу підприємства та підвищує продуктивність праці.

Розрахунок бюджету робочого часу описує заплановану кількість днів і годин, які може працювати один працівник або працівник протягом планового періоду. Час, як правило, реєструється для людино-годин, як правило, для категорій працівників, а для інших категорій працівників використовують людино-дні. При плануванні персоналу слід розрізняти календар, графік (номінальний), максимально можливий, плановий (ефективний) та фактичний фонд робочого часу [13].

Календар робочого часу ( $T$ ) дорівнює кількості календарних днів у заданому календарному періоді (місяць, квартал, рік). Він може бути розрахований на загальну кількість працівників, групу працюючих підприємств (цехи, секції) та в середньому на одного працівника (у людино-дні чи людино-години).

Номінальний фонд робочого часу ( $T_n$ ) визначається як різниця між календарним робочим часом працівників ( $T_k$ ) та кількістю невикористаного робочого часу у святкові та вихідні дні ( $T_c$ ) [14].

Плановий (ефективний) фонд робочого часу ( $T$ ) менший від максимально можливої кількості планових відпусток, працівників з важливих причин (відсутності на роботі через хворобу та пологи, час на виконання державних та державних зобов'язань, навчання тощо). Тривалість запланованого (ефективного) фонду робочого часу (у людино-годинах) може бути визначена на основі балансу робочого часу

$$T_n = T_k - T_{cb} \quad (2.1)$$

$$T_n^{(2018)} = 365 - 116 = 249 \text{ днів}$$

$$T_n^{(2019)} = 365 - 117 = 248 \text{ днів}$$

$$T_n^{(2020)} = 365 - 115 = 250 \text{ днів}$$

Кількість робочих днів у 2020 році збільшились на два дні.

Ефективний фонд робочого часу ( $T_{ef}$ ) визначається за формулою:

$$T_{\text{еф}} = (T_{\text{к}} - T_{\text{св}} - T_{\text{н}}) \times t_{\text{зм}} - T_{\text{вт}} \quad (2.2)$$

де  $T_{\text{к}}$  – кількість календарних днів у році;

$T_{\text{св}}$  – вихідних та святкових днів;

$T_{\text{н}}$  – неявки, дозволені законом;

$t_{\text{зм}}$  – тривалість робочої зміни, годин;

$T_{\text{с}}$  – втрати робочого часу у зв'язку із скороченим днем у передсвяткові дні, годин.

$$T_{\text{еф}} (2018) = (365 - 116 - 42) \times 8 - 7 = 1649$$

$$T_{\text{еф}} (2019) = (365 - 117 - 42) \times 8 - 6 = 1642$$

$$T_{\text{еф}}(2020) = (365 - 115 - 41) \times 8 - 7 = 1665$$

У 2020 році спостерігається тенденція плавного зростання ефективного фонду робочого часу, у зв'язку зі зменшенням кількості вихідних днів та кількості неявок, дозволених законом.

Результати розрахунків змін номінального та ефективного фондів робочого часу та його динаміка представлені в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3

Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника

Показники	Од. вим.	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
					Абсолютне + / -	Відносне, %
1. Номінальний фонд робочого часу	Дні	249	248	250	2	1%
2. Ефективний фонд робочого часу	Год.	1649	1642	1665	205	13%
3. Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу	%	65%	67%	68%	1%	X
4. Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	%	54%	56%	57%	1%	X



Ефективний фонд робочого часу збільшився на 13% у порівнянні з попереднім роком. Ця тенденція викликана скороченням середньостатистичного терміну відпустки по підприємству, а також незначним збільшенням номінального фонду робочого часу. Частка номінального в календарному фонді робочого часу, як і частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу зросли на 1%.

Керівництву компанії, під час погоні за підвищенням частки ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, важливо пам'ятати про необхідність збереження соціальних гарантій та створення гідних умов праці персоналу, гарантованих державою. Підвищення ефективності виробництва підприємства не має вступати в суперечність з принципами ведення соціально орієнтованого бізнесу [15].

Відповідно до положень ЗУ «Про оплату праці» елементами тарифної системи є: тарифної сітки, тарифних ставок, схем посадових окладів і тарифно-кваліфікаційних характеристик.

Структура фонду оплати праці мотивація працівників підприємства, представлена на рис. 2.2:



Рис. 2.2 – Структура мотивації оплати праці на підприємстві.

Виходячи з цього на підприємстві використовується 8-розрядна тарифна сітка. Градація тарифних коефіцієнтів відбувається залежно від рівня складності роботи, кількості відповідальності та професійної майстерності певної групи працівників. Перша група займається виконанням простіших робіт, остання група працівників VIII розряду займається найскладнішими задачами виробництва.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для розрахунку середнього тарифного коефіцієнта

Тарифна планка	I	II	III	IV
Тарифні коефіцієнти	15,1	17,2	19,3	20,1
Кількість робітників відрядників, чол.	9	3	5	8

$$Z_{\text{п}} = T_{\text{к}} \times K_{\text{в}} \quad (2.3)$$

Де  $T_{\text{к}}$  – тарифний коефіцієнт,  $K_{\text{в}}$  кількість закритих заказів за місяць.

$П1 = 1,0 \times 640 \text{ шт.} = 9664 \text{ грн}$

$П4 = 20,1 \times 770 \text{ шт.} = 15447 \text{ грн}$

Завдяки відрядній формі оплати праці підвищується «здорова» конкуренція серед робітників, симулюється ріст виробництва.

### 2.3 Оцінка системи hr менеджменту ресторану Mushlya м. Київ

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату робочої сили є однією з найважливіших умов у боротьбі за підвищення продуктивності та якості продукції, у нашому випадку це якість ресторанних-послуг. Однак соціально-психологічний клімат є показником рівня соціального розвитку колективу та його психологічних резервів, а також hr-менеджмент здатних до більш повної реалізації. Сприятлива атмосфера в групі перебудовує людину, створює нові можливості та розкриває потенціал. Проаналізуємо систему hr-менеджменту в ресторані «Mushlya» за допомогою анонімного анкетування. Опитування пройшли 24 респондента у віці від 18 до 45 років. Результати проведеного дослідження представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

#### Оцінка системи hr-менеджменту на підприємстві «Mushlya»

Питання	Відповіді респондентів
1. Чи подобається Вам Ваша робота?	
Робота мені байдужа	7
Робота мені не подобається	4
Робота мені подобається	13
2. Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу?	
Так	6
Ні	8
Важко відповісти	10
3. Припустимо, що з якихось причин Ви тимчасового не працюєте; повернулися б Ви на своє нинішнє місце роботи?	
Так	12



Продовження табл. 2.5

Ні	6
Важко відповісти	6
4. Відзначте, будь ласка, з яким з наведених нижче тверджень Ви найбільше згодні?	
Більшість членів нашого колективу – хороші, симпатичні люди	4
У нашому колективі є всякі люди	17
Більшість членів нашого колективу – люди малоприємні	3
5. Чи було б добре, якби члени вашого колективу жили близько один від одного?	
Так	
Ні	
Не знаю, не замислювався про це	
6. Якби у вас виникла можливість провести відпустку з членами вашого колективу, то як би ви до цього поставилися?	
Це мене б цілком влаштувало	2
Не знаю, не замислювався над цим	19
Це мене б зовсім не влаштувало	3
7. Яка атмосфера зазвичай переважає у вашому колективі?	
Пригнічуюча, важка атмосфера	3
Атмосфера взаємодопомоги, взаємної поваги	5
Нейтральна атмосфера	16
8. Як ви думаєте, якби ви вийшли на пенсію або довго не працювали з якої-небудь причини, прагнули б ви зустрітися з членами вашого колективу?	
Так, звичайно	5
Скоріше так, ніж ні	7
Важко відповісти	11
Скоріше ні, ніж так	1
Звичайно, ні	1
9. Наскільки добре, на Вашу думку, організована Ваша робота?	
Дуже добре	4
Непогано, але потребує покращення	13
Важко відповісти	5
Задовільно	2
Дуже погано	0
10. Як Ви вважаєте, чи користується Ваш керівник реальним впливом на колектив?	
Так, безумовно	14
Важко відповісти	9
Ні	1

*Джерело: розроблено автором*

Проведемо більш детальний аналіз отриманих результатів анкетування за допомогою побудування діаграм. На рис. 2.3 представлені відповіді на питання «Чи подобається співробітникам їх робота?».

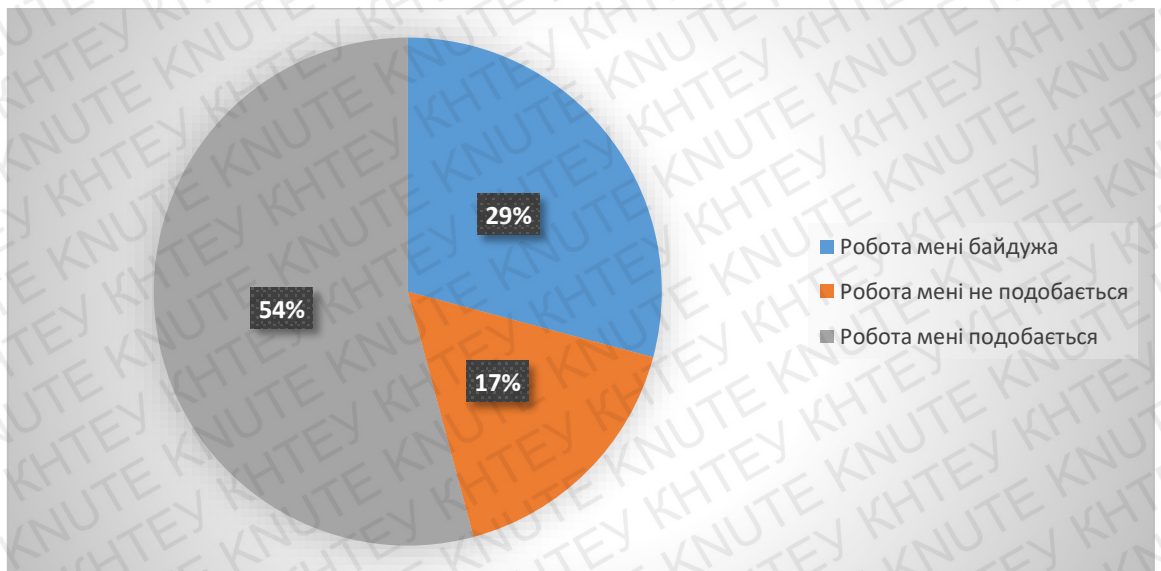


Рис. 2.3 - Чи подобається співробітникам їх робота?

Джерело: розроблено автором

Більшість респондентів задоволені своєю роботою – 54%. Байдужими залишаються 29%, що складає майже третину опитуваних. Це є індикатором деструктивного процесу в колективі і потребує уваги з боку колективу. На рис. 2.6 представлено ставлення співробітників до переходу на іншу роботу.

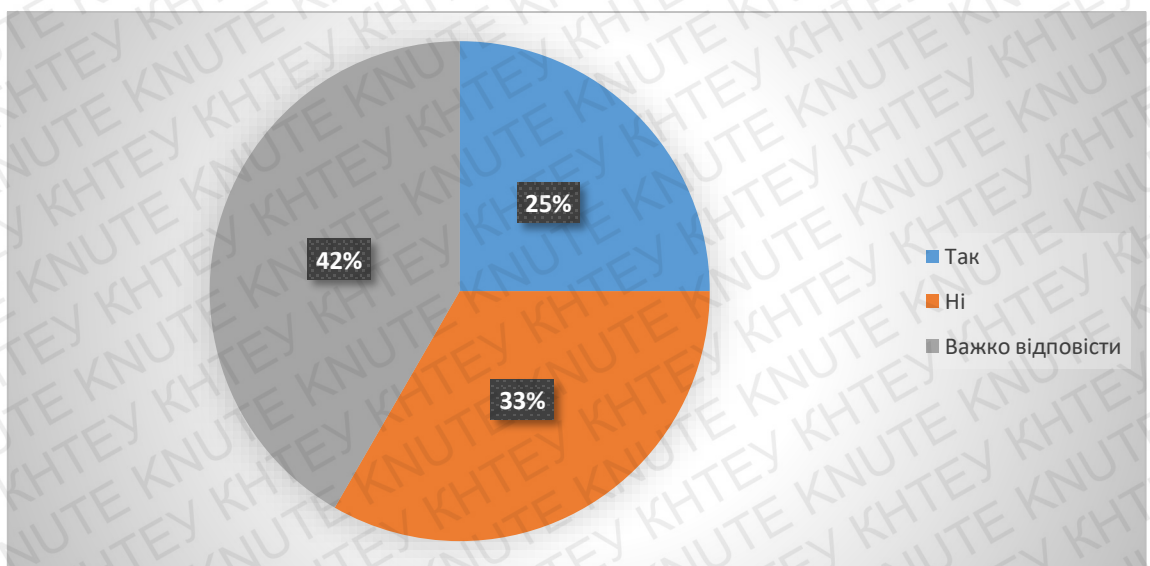


Рис. 2.4 - Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу?

Джерело: розроблено автором

Більшість опитуваних вагаються щодо зміни роботи – 42%. 33% респондентів не збираються змінювати роботу. 25% опитуваних налаштовані



на зміну роботу. Отже, спостерігається досить низький рівень прихильності до організації. На рис. 2.5 представлено можливість повернення на нинішнє робоче місце.

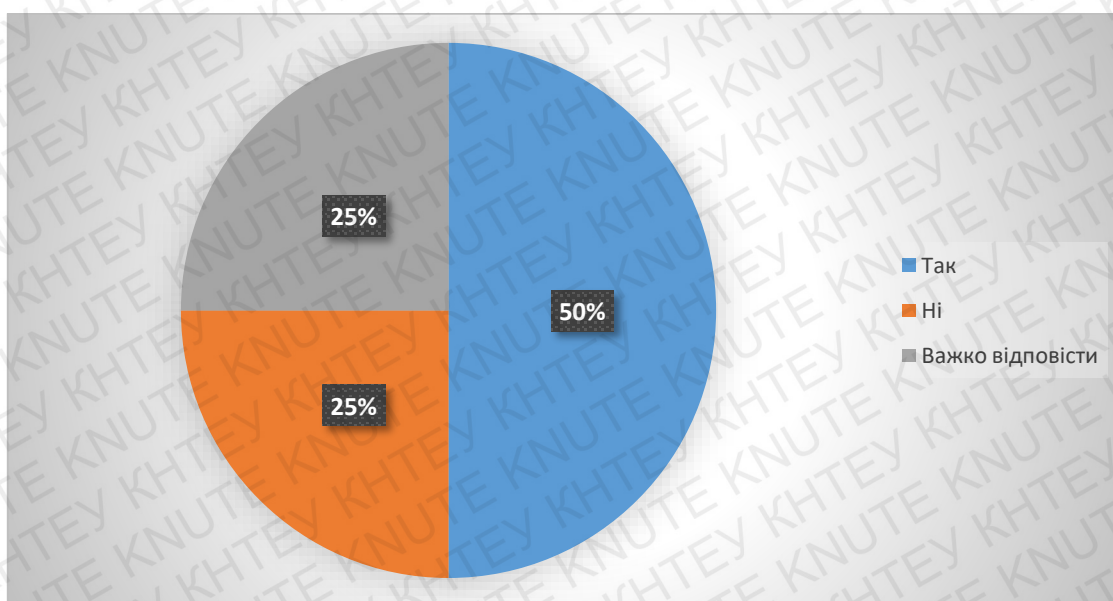


Рис. 2.5 - З якихось причин Ви тимчасового не працюєте; повернулися б Ви на своє нинішнє місце роботи?

Джерело: розроблено автором

На рис 2.6 представлені відповіді щодо характеристики колективу.

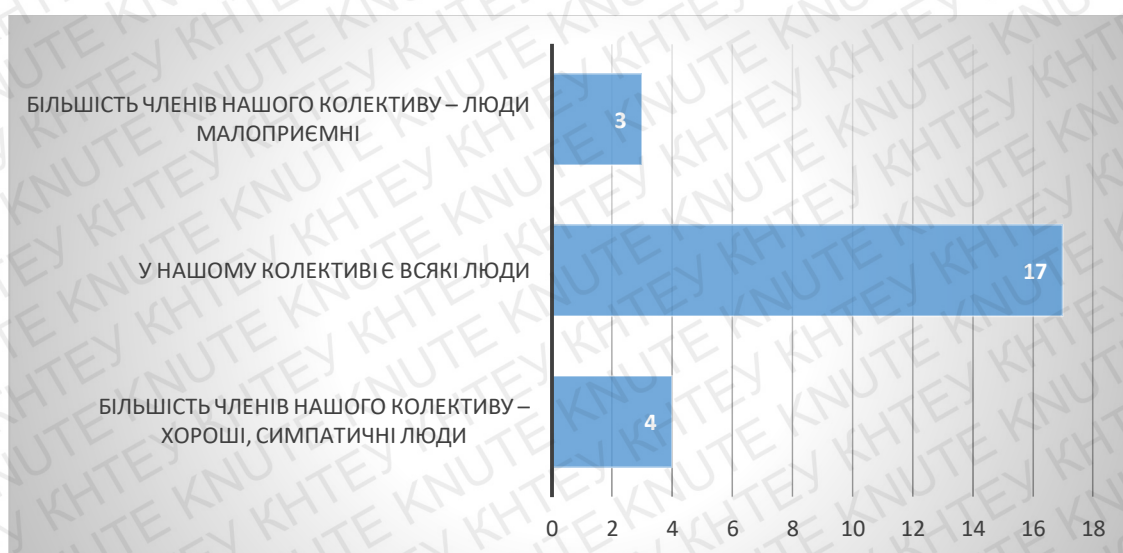


Рис. 2.6 - Характеристики трудового колективу «Mushlya»

Джерело: розроблено автором



75% опитуваних вважають, що в колективі є різні люди, 13% впевнені, що в колективі виключно хороші, приємні люди та 12% надають негативну оцінку. Тобто більшість респондентів нейтрально оцінюють свій колектив.

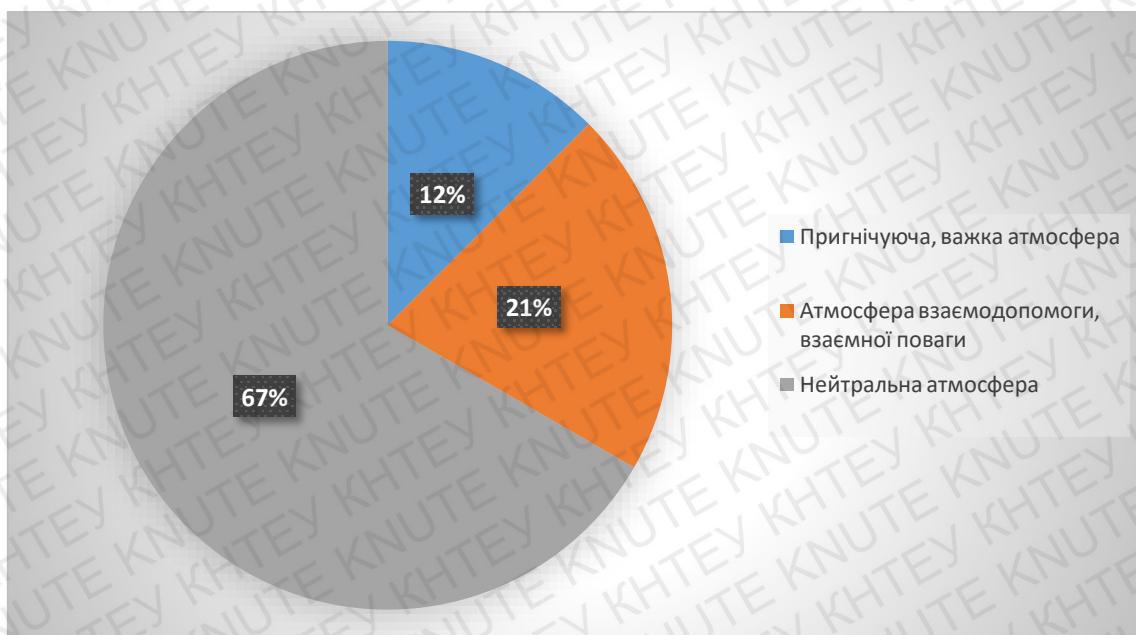


Рис. 2.7 - Атмосфера в колективі

Джерело: розроблено автором

Таким чином, в колективі спостерігається нейтральна атмосфера. На рис. 2.8 представлена відношення до організації роботи.

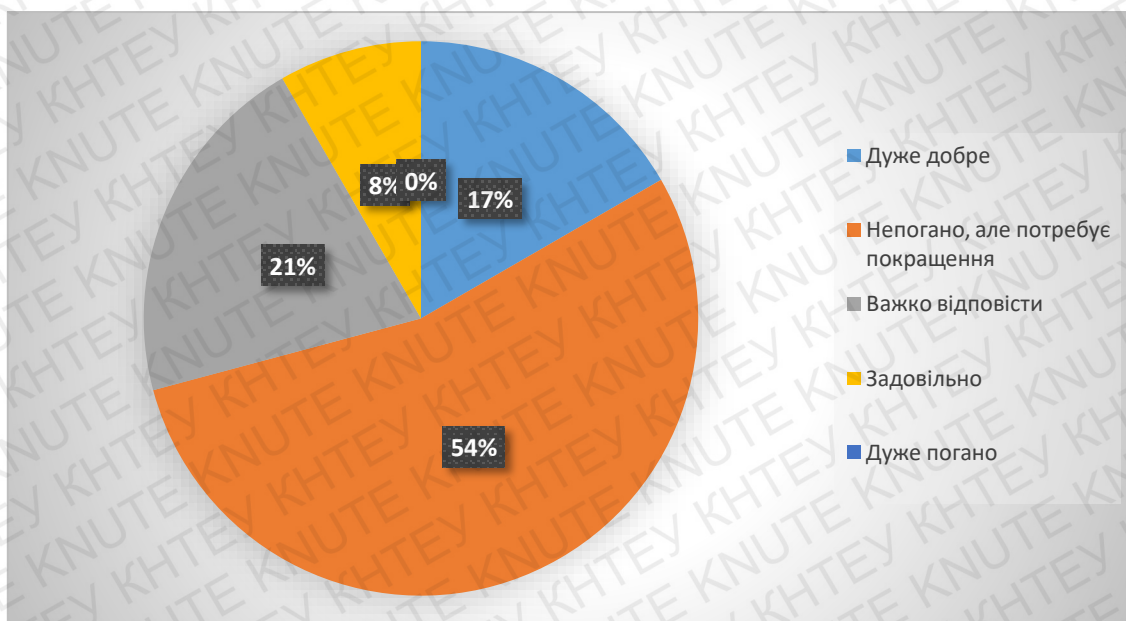


Рис. 2.8 - На скільки добре організована робота?

Джерело: розроблено автором

На думку більшості респондентів – 54% робота організована непогано, але потребує покращення. На рис. 2.9 представлені результати опитування щодо впливу керівника на колектив.

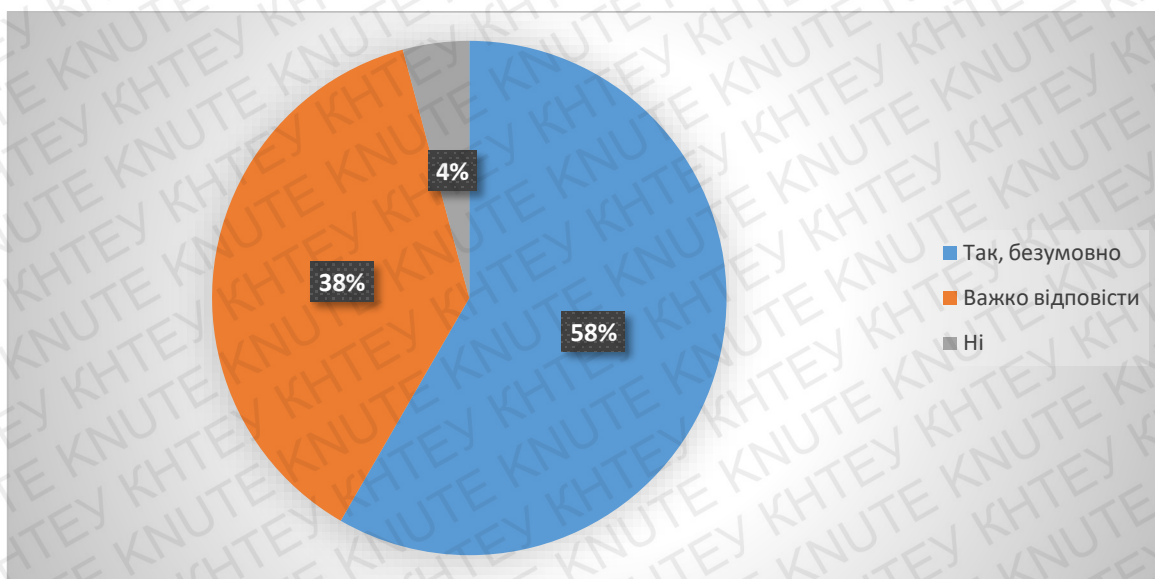


Рис. 2.9 - Чи користується Ваш керівник реальним впливом на колектив?

На думку 58% опитуваних керівних користується безумовним впливом на колектив, але значна частка – 38% дотримуються думки, що колективу можуть чітко дати відповідь та вагаються, тобто простежується проблема з лідерством в колективі. На рис. 2.10 представлена ставлення до проведення сумісної відпустки.

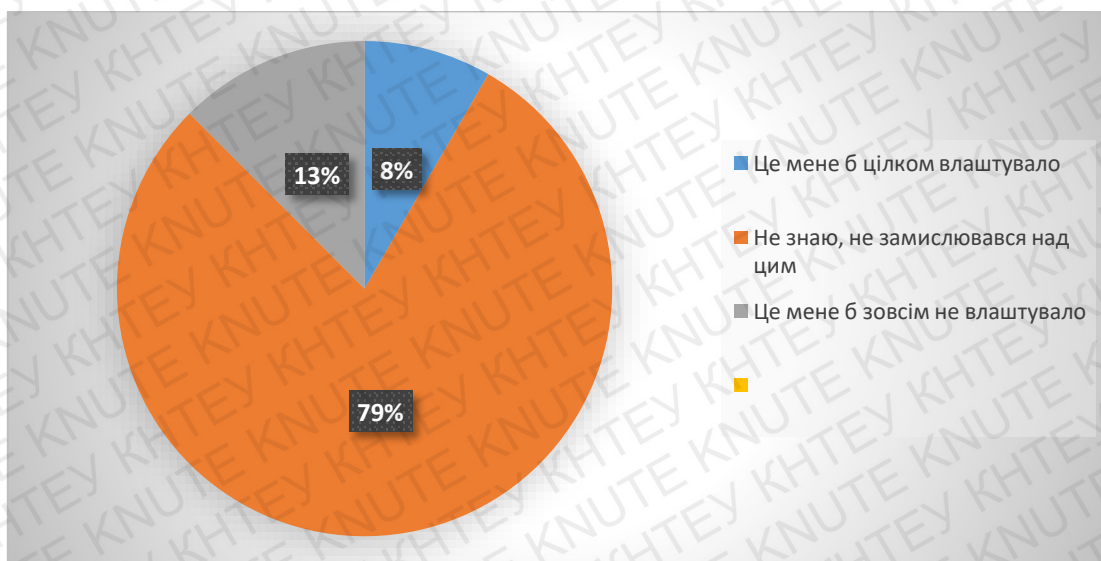


Рис. 2.10 - Ставлення до можливості провести сумісної відпустку?



Цілком влаштувала сумісна відпустка лише 8%, 13% ставляться до даної ситуації негативно, а переважна більшість – 79% взагалі ніколи про це не замислювались. Тобто це свідчить про те, що у колективі досить формальні відносини, які обмежуються робочими.

Загалом проаналізувавши систему hr-менеджменту «Mushlya» можна зробити висновок, що він сьогодні має нейтральне забарвлення і члени колективу не відчувають яскравих позитивних або негативних почуттів. Така ситуація сприяє формуванню байдужого ставлення до роботи та компанії і в перспективі може призвести до збільшення плинності кадрів.



## РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ MUSHLYA М. КИЇВ

### **3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи hr менеджменту ресторану Mushlya м. Київ**

Управління hr-менеджменту вимагає, перш за все, вивчення факторів, що сприяють або перешкоджають її ефективності. Факторами hr-менеджменту є умови, що впливають на хід, терміни, темпи та результати цього процесу. Аналіз цих факторів дозволяє теоретично обґрунтувати та застосувати на практиці систему сприятливих умов для ефективної адаптації працівника [3, с. 128].

Управління hr-менеджменту включає систему дій, спрямованих на прискорення адаптації нових працівників та комфорту існуючих працівників в ресторані «Mushlya». Є багато факторів, які організація не може контролювати. Це особисті фактори: стать, вік, сімейний стан, майбутні плани, норми, цінності, очікування працівників. Управління адаптацією в цій галузі виходить за рамки підприємства і є завданням таких соціальних інститутів, як сім'я та навчальні заклади, які створюють систему цінностей і норм молодого працівника, його довгострокові плани та готовність до професійної діяльності. Інформація про тенденції та характер впливу цих факторів на адаптацію працівника необхідна керівництву підприємства для вироблення відповідної кадрової політики [6].

В першу чергу необхідно відзначити, що ефективна система hr-менеджменту будується впершу чергу на адаптації нових працівників.

Основними негативними аспектами системи адаптації працівника на підприємстві є:

- 1) занадто багато інформації, яку працівник отримує негайно і за короткий час - на наш погляд, інформація повинна подаватися в дозах, але своєчасно і без певного «перевантаження»;

2) недостатня ефективність програми адаптації новачка - тобто використання кількох або однакових методів адаптації для різних категорій працівників, новачків з різним рівнем досвіду тощо. Вона повинна бути принципово різною;

3) відсутність чітко визначеної процедури моніторингу роботи працівника - важливо розуміти, що контрольні заходи повинні відбуватися не тільки після завершення завдання, а й на етапі постановки завдання, забезпечуючи розуміння підрядником мети.

Для полегшення процесу функціонування працівників ресторану може бути запропонований типовий проект розробки програми адаптації персоналу, беручи до уваги, що кожна компанія, розробляючи такий документ, звичайно зосереджується на діяльності, спрямованій на подолання власних проблем, але може використовувати алгоритм у цій діяльності.

Першим етапом є складання списку працівників, які будуть включені до Робочої групи з розробки та впровадження програми ефективної діяльності працівників. Перш за все, до цієї групи слід віднести лінійних керівників та менеджерів з персоналу.

Другий етап - опис результатів, яких слід досягти завдяки програмі адаптації. Чіткі формулювання допоможуть керівникам лінійних служб зрозуміти цілі програми.

Третій крок - класифікація нових працівників за категоріями. Визначення вимог до програм адаптації для кожної категорії працівників.

Четвертий крок - складання списків питань, які зазвичай виникають у нових співробітників, та визначення того, хто і як буде обговорювати ці питання з новачком.

П'ятий етап - складання переліку діяльності працівника під час програми адаптації (випробувальний період), а також складання необхідної інформації.

Шостий крок - розробка програми в перший день працівника.

Сьомий етап - планування екскурсії по організації, її змісту, часу. Призначення особи, відповідальної за її здійснення.

Восьмим етапом є визначення того, як нового співробітника познайомлять з рештою команди та що будуть розповідати про новачка.

Дев'ятий етап - підготовка набору друкованих матеріалів, який за необхідності включає наступні розділи:

- місія компанії, історія компанії;
- корпоративна культура, кадрове регулювання, внутрішні відносини;
- організаційна структура, положення про підрозділи, посадова інструкція;
- технології роботи, безпека;
- список працівників з їх посадою, навчанням, номером телефону, електронною поштою;
- список відповідей на найбільш стандартні запитання для початківців із зазначенням, до кого звертатися для подальших роз'яснень.

Десятий етап є виявлення необхідності спеціального навчання нового працівника з метою опанування його професійних обов'язків.

Одинадцятий етап - визначення критеріїв закінчення випробувального періоду, можливості його дострокового припинення.

Дванадцятий етап - визначення форми надання інформації від нового працівника та його опікуна про хід адаптаційного стажування (випробувальний період).

Тринадцятий етап - розробка програми для підведення підсумків випробувального періоду та переведення працівника в основний штат.

Дуже важливим етапом адаптації персоналу буде проведення тренінгів, які будуть допомагати збільшувати комунікацію серед працівників.

Дані тренінги дуже розповсюджені серед європейських компаній, де-які запрошують представників театрів для того, щоб вони допомагали співробітника відкритися один одному та надають їм колективні завдання.



Тренінги потрібно проводити кожного місяця, аби працівники підприємства змогли легко адаптуватися до нових викликів та для вже існуючих. Так, як компанія «Mushlya» дуже велика, набір співробітників йде партіями, тому для прикладу візьмемо відділ обслуговування в якому 30 людей, в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Розклад та розрахунок вартості тренінгів

Дата	Опис	Вартість
Червень 2022	Тренінг з ораторського мистецтва. Даний тренінг необхідний працівникам, тому, що вони дуже багато спілкуються зі споживачами.	Запрошення двох спікерів, які будуть працювати з персоналом на протязі 6 годин буде коштувати 6000 грн.
Липень 2022	Запрошення спікерів з тайм-менеджменту. В компанії дуже багато інформації та необхідно дуже часто робити де-кілька речей одночасно, тому даний тренінг покликаний розставити пріоритети для працівників, щоб вони змогли фокусуватися тільки на основних своїх завданнях.	Запрошення команди спікерів з тайм-менеджменту буде коштуватиме 18000 (чотири спікери)
Серпень 2022 року	Тренінг з театрального мистецтва. Для того, щоб зняти усі бар'єри для вільного спілкування будуть запрошені професійні актори театру та кіно для того, щоб працівники змогли по-командам розділитися та поставити сцену для кожного, це зможе зняти між співробітниками усі бар'єри та дозволить дуже вільно спілкуватися та вирішувати стратегічні завдання.	Запрошення двох акторів театру та кіно буде коштуватиме 8000 грн
Загалом		32 000 грн.

Джерело: Складено автором

Загалом тренінги для відділу обслуговування у літній час складатимуть 32000 грн, що дуже гарна ціна для компанії та дозволить швидко адаптувати персонал один до одного та швидко вирішувати стратегічні задачі.

Таблиця 3.2

**Витрати на навчання персоналу «Mushlya» протягом року, задля розвитку їх креативності**

<b>Посада</b>	<b>Кількість працівників, осіб</b>	<b>Вартість навчання на одного працівника, тис.грн</b>	<b>Загальна вартість навчання, тис.грн.</b>
Маркетолог	4	45	180
Фінансист	7	35	245
Менеджер з продажу	4	26	104
Іг-менеджер	2	38	76
Загальні витрати, грн			605

Отже, загалом загальні витрати «Mushlya» складуть 605 тис. грн. З них на маркетологів буде витрачено 180 тис. грн., на фінансистів 245 тис. грн., на менеджерів з продажу 104 тис. грн., на іг-менеджерів 76 тис. грн.

### **3.2 Оцінка запропонованих заходів в ресторані Mushlya м. Київ**

Система іг-менеджменту є найважливішим засобом управління системою роботи з персоналом компанії і тому повинно здійснюватися в інтересах як компанії, так і персоналу. Для компанії важливо мати потрібний персонал у потрібний час, у потрібній кількості та якості, для виконання конкретних завдань для досягнення конкретних цілей. Тому планування персоналу також повинно включати визначення методів оцінки, мотивацію до вищої ефективності та задоволеності. Це пов'язано з тим, що працівники в першу чергу залучають до роботи, які створюють умови для розвитку їхньої кваліфікації та гарантують високий і стабільний заробіток [27].

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації «Mushlya» знайдемо за методом експертних оцінок, для цього скористаємось опитуванням провідних спеціалістів підприємства. Дані наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.3

**Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу від реалізації в результаті запропонованого заходу**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	7900	8100	8400	9600	7500	8400	9100

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{ндо}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.4

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1	Приріст чистого доходу від реалізації $O_i$ , тис грн	4100	4300	4100	4500	3800	4700	3900	29800
2	$O_{\text{сер}}$	4257,14							x
3	Відхилення	-157,1	42,86	157,4	242,86	-457,14	442,86	357,14	x
4	$\Delta O^2$	24680	1837	24692	58980	208912	195364	127548,97	642013



Знаходимо середнє арифметичне прогнози значень чистого доходу (виручки) від реалізації:  $O_{\text{ср}} = 4257,14$  тис. грн.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O)^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$a = \sqrt{\frac{642013}{7}} = 302,84 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = 302,84 / 4257,14 * 100 = 7,11 \%$$

Реалізація цих аспектів адаптації людських ресурсів дозволить інтегрувати всі типи планування підприємства в одну логічно пов'язану систему. Такий підхід представляє адаптацію персоналу як процес реалізації комбінованих функцій, які змінюються в часі та просторі для вирішення проблем та завдань компанії [22].

Для цього прогнозні значення приросту чистого доходу представимо в порядку їх зростання. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Ранжування значень приросту чистого доходу «Mushlya» в порядку зростання показника**

Значення	3800	3900	4100	4100	4300	4500	4700
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Прогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства в результаті запропонованого заходу за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O+4B+П}{6}, \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн [47, с.32].

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті запропонованого заходу.

Прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті запропонованого заходу.

$$ОП = \frac{4700 + 4 * 4100 + 3800}{6} = 4150 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу:

$$4150/380442*100\% = 1,09\%$$

Чистий дохід в проектному році складе:

$$380442+4150=384592 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 268451 тис. грн., (джерело- форма №2) в т. ч. постійні витрати – 81136 тис. грн., змінні – 187315 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст їх у проектному році становитиме.

$$187315 * 0,0109 = 2041,73 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат, а саме витрати на навчання персоналу для розвитку креативності складуть:

сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$605+2041,73 =2646,73 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$2646,73 +268451 =271091,73 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{ПР} = 4150 - 2646,73 = 1503,27 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$6103 + 1503,27 = 7606,27 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме ( $\Delta \text{ЧП}$ ):

$$1503,27 * (100 - 18) = 1383 \text{ тис. грн.}$$

де 18% – податок на прибуток на 01.01.2021 р.

Результати попередніх розрахунків зведено у табл.3.5

Де 18% – податок на прибуток на 01.01.2021 р.

Результати попередніх розрахунків зведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу на «Mushlya», тис. грн.**

Показники	Значення показника, тис. грн
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	4150
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	2646,73
Приріст прибутку від реалізації продукції	1503,27
Приріст чистого прибутку	1383

Провівши розрахунки та представивши їх в табл.3.5. можна зробити наступні висновки, що за реалізацію проекту, щодо навчання персоналу для підвищення їх рівня креативності приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції складе 4150 тис. грн, приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції на 2646,73 тис. грн, приріст прибутку від реалізації продукції на 1503,27 тис. грн, приріст чистого прибутку на 1383 тис. грн.



Початкові інвестиції (капітальні витрати) складаються з суми капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації ( $\Delta OK$ ), що пов'язані з ефектом запропонованого заходу:

$$PI = K_{обл} + D - B_{p.o} - B_{ор} + K_{буд} + K_{сум} + K_{ини} + \Delta OK \quad (3.4)$$

де « $PI$  – початкові інвестиції;

$K_{обл}$  – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання

( $K_{обл} = K_o + K_{тр} + K_{заг} + K_{пр} + K_m$ ), що включає:  $K_o$  – ціну обладнання;  $K_{тр}$  – транспортні витрати (4-5 % від вартості обладнання);  $K_{заг}$  – заготівельно-складські витрати (1-1,5 % від вартості обладнання);  $K_{пр}$  – витрати на проектування;  $K_m$  – витрати на монтаж (8-10 % від вартості технологічного обладнання, 3-5 % для торгівельного обладнання);

$D$  – витрати на демонтаж обладнання, що підлягає заміні;

$B_{p.o}$  – вартість реалізації демонтованого обладнання;

$B_{ор}$  – сума, одержана підприємством за зданий брут;

$K_{буд}$  – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд;

$K_{сум}$  – витрати, що виникають в інших цехах, службах підприємства, а також у суміжних галузях виробництва;

$K_{ини}$  – інші капітальні витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи, технічну підготовку, налагодження та освоєння виробництва тощо;

$Z_{o.k}$  – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. (Зміна обігових коштів становить 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу)» [47, с.35].

По інвестиційному проекту, щодо навчання персоналу не передбачено модернізацію основних засобів, тому початкові інвестиції складаються лише з приросту нормативу обігових коштів, який з'являється в результаті зміни

чистого доходу за рахунок зростання продуктивності праці працівників, що пройшли навчання.

Отже:

$$ПІ = \Delta ОК = 2041,73 \times 0,80 \times 0,05 = 81,66 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{ПІ}{\Delta ЧП} = \frac{81,66}{1383} = 0,05 \text{ року,} \quad (3.5)$$

Величина чистого генерованого грошового потоку визначається як:

$$ЧГП = \Delta ЧП + \Delta АМ = \Delta ЧП + \text{Нам.обл} * K_{обл} + \text{Нам.буд} * K_{буд} \quad (3.6)$$

де « $\Delta АМ$  – додаткові амортизаційні відрахування на нове обладнання та нові будівлі;

$\text{Нам.обл.}$ ,  $\text{Нам.буд}$  – норма амортизаційних відрахувань відповідно на обладнання та будівлі;

$K_{обл}$  – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання;

$K_{буд}$  – витрати на будівельні роботи, пов'язані з переплануванням або добудовою виробничих площ і споруд, обумовлені впровадженням нововведення» [47, с.39].

Враховуючи всі умови проекту можна сказати, що чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати лише приросту чистого додаткового прибутку від реалізації продукції:

$$ЧГП = \Delta ЧП = 1383 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання.

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання.

Величини коефіцієнтів приведення ( $\alpha_i$ ) розраховуються по основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.7)$$

де  $p$  – ставка дисконту;

$i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на сьогоднішній момент.

В даному прикладі термін економічного життя проекту складає 2 роки, ставка дисконту -12% [32].

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,12)^1} = \frac{1}{1,12^1} = 0,89;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,12)^2} = \frac{1}{1,12^2} = 0,8.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ( $\sum HB_i$ ) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.8)$$

$$\sum_{i=1}^n HB_i = 1383 * (0,89 + 0,8) = 2337,27 \text{ тис. грн.}$$

«Чиста нинішня вартість (ЧНВ) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями» [47, с.38]:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - П = 2337,27 - 81,66 = 2255,61 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \frac{П}{HB_{cp}} = \frac{81,66}{1127,80} = 0,07 \text{ року} < 1 \text{ року}, \quad (3.10)$$

де  $HB_{cp}$  – середньорічна нинішня вартість:



$$НВ_{\text{ср}} = \frac{\sum НВ_i}{N} = \frac{2255,61}{2} = 1127,80 \text{ тис. грн.} \quad (3.11)$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = \frac{2255,61}{81,66} = 27,62 > 0. \quad (3.12)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{ПІ} = \frac{2337,27}{81,66} = 28,62 > 1 \quad (3.13)$$

Розраховані значення зведемо до табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Основні показники економічної ефективності

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	81,66
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	1503,27
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	1383
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	2337,27
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	2255,61
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,69
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,07
8. Індекс доходності	–	27,62
9. Індекс прибутковості	–	28,62

З табл. 3.6. слід спостерігати наступні тенденції, що до впровадження на «Mushlya» навчання персоналу на семінарах-тренінгах, ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 2255,61

тис. грн. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,07 роки, що є прийнятним, так як менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює менш ніж пів року.  $ID = 27,62 > 0$ , що свідчить про ефективність проекту.  $PI = 28,62 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про ефективність проекту.

Завдяки запропонованим заходам, необхідно дати оцінки їх ефективності 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники роботи на «Mushlya»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	380442	384592	4150	1,07
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	268451	219125	49326	18,37
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	6103	5198,0	905	14,82
4. Чистий прибуток	тис. грн.	4537	4723	186	3,93
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	97,73	99,62	1,89	1,89
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,16	1,76	0,6	x
7. Рентабельність продукції	%	1,27	1,82	0,55	x

Таким чином підвищення адаптації працівників «Mushlya» є створення курсів для новачків підприємства, яка дозволить вирішувати питання нервово-психічної напруги.

Після впровадження заходу чистий дохід збільшується на 1,07% і складатиме 4150 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 3,93%, що в

грошовому виразі становить 186 тис. грн.

Рентабельність діяльності зросте на 0,6%.

Термін окупності даного заходу складатиме 0,07 років, індекс доходності та індекс прибутковості 27,62 та 28,62 відповідно.

Розраховані дані вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.



## ВИСНОВКИ

HR-спеціалісту доведеться зосередитися на просуванні корпоративних цінностей та дотриманні високих внутрішніх етичних стандартів, створенні умов для ефективної співпраці та спільного прийняття рішень. Знайдіть відповіді на виклики, пов'язані з тенденціями на ринку праці: різноманітні форми працевлаштування та фінансування бізнесу, робототехніка, штучний інтелект, збільшення міграції та мобільності робочої сили, а також краща освіта та досвід у всьому світі. Викликом для HR сьогодні є здатність розуміти, шукати та мотивувати співробітників, а також навчити керівників керувати командами, які стануть основою персоналу. Управління талантами буде спиратися на нові досягнення в науці про управління людськими ресурсами та розумом, побудову спільноти та управління поведінкою. При цьому мотивація до праці стане елементом процесу організаційної взаємодії, усуваючи суперечності між соціальними та індивідуальними потребами працівників.

Варто додати, що при запровадженні систем управління персоналом на підприємствах необхідно враховувати довгострокове кадрове забезпечення (ретельний підбір кваліфікованих працівників відповідного віку, досвіду, професійних навичок), розробку ефективної системи мотивації та мотивації працівників, безпосередня участь працівників на підприємстві, узгодженість менеджерів з персоналу в управлінському апараті; створення належних умов праці, визначення належної оплати праці працівників та якісної кадрової політики на підприємстві.

Була проаналізована організаційно-економічний стан підприємства. На підприємстві використовується 4-розрядна тарифна сітка. Градація тарифних коефіцієнтів відбувається залежно від рівня складності роботи, кількості відповідальності та професійної майстерності певної групи працівників. Перша група займається виконанням простіших робіт, остання група працівників VI розряду займається найскладнішими задачами керівництва.

Були розроблені шляхи рекомендацій щодо удосконалення системи hr менеджменту ресторану Mushlya. Кожна організація, відповідно до своїх цілей, можливостей та обмежень, реалізує або планує реалізувати конкретні заходи з планування персоналу з різним ступенем успіху. Зокрема, великі організації зі складною структурою потребують більшого планування, ніж невеликі організації з відносно однорідною та робочою силою.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ:

1. Basics of Human Resource Management [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.basic-concept.com/c/basics-of-human-resource-management>.
2. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства / В. А. Ландсман. // Державне будівництво. – 2012. – №2.
3. Погорелова Т. О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т. О. Погорелова, Ю. І. Ігнат'єва. // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – №21. – С. 127–134.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов. – Москва: КНОРУС, 2018. – 202 с.
5. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій / В. Загрева. // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – №1. – С. 86–89.
6. Посилкіна О. В. Управління персоналом / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, Г. В. Кубасова. – Харків: НФаУ, 2015. – 517 с.
7. Ващенко Н. В. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством / Н. В. Ващенко. // Економічний часопис - XXI. – 2014. – №1. – С. 98–101.
8. Башук Т. О. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві / Т. О. Башук, А. М. Жолудева. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №2. – С. 179–184.
9. Organizational Culture [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.spencerstuart.com/what-we-do/our-capabilities/leadershipconsulting/organizational-culture>.
10. Belyh A. The 8 Types of Company Culture [Електронний ресурс] / Belyh. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cleverism.com/8-types-ofcompany-culture/>.



11. Криворучко О.М. Моделювання процесу розробки стратегій управління персоналом підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка: зб. наук. праць. Х. : ХНТУСГ, 2012. Вип. 127. С. 16-21
12. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
13. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
14. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
15. Пасічник В.Г. Планування діяльності підприємства : Навч. посіб. для студ. вузів/ В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 256 с.
16. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч.посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
17. Бербенець О.В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії / О.В. Бербенець // Економіка і держава. 2017. № 7. С.31–33.
18. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: ВД Професіонал, 2006. 512с
19. Нагара М.Б. Оцінка компетентності працівників як пріоритетний напрямок управління людськими ресурсами на засадах коучингу / М.Б. Нагара // Вісник НТУ «ХП». Х.: НТУ «ХП». 2010. Вип. 7. С. 143-149.
20. Вартанова О.В. Принципові засади формування компетенції персоналу промислового підприємства / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: наук. журн. Луганськ: СЧУ ім. В. Даля, 2011. Вип. № 16 (170). URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_16/Varta.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_16/Varta.pdf) (дата звернення 21.10.21)

21. Гребеньок І.В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах та методологічні засади її формування / І.В. Гребеньок, І.В. Бондар // Економіка. Управління трудовими ресурсами. К.: КНТЕУ, 2012. С. 49–64
22. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. К.: Знання, 2011. 236 с.
23. Водолажська Т.О. Визначення сутності поняття «компетенції працівників» / Т.О. Водолажська // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матер. VI міжнар. наук.-практ. конф., 23 листопада 2012 р. Х. : ХНАДУ, 2012. С. 69–70
24. Качмарик Я.Д. Шляхи оптимізації витрат торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Я.Д. Качмарик, М.П. Гольонко // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2011. Вип. 21.1. С. 211–215.
26. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність : навч.-метод. посіб. / Андрушко В. К., Комар Ю. М., Кома С. Ю. Хмельницький : Хмельницький ін-т регіонального управління та права, 2000. 255 с
27. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. К. : Знання, 2011. 236 с.
28. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор, 2013. 296 с
29. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. [для самостійного вивчення дисципліни] / Петюх В. М. К. : Київський національний економічний ун-т, 2000. 122 с
30. Сівашенко І.О. Сучасні підходи до оцінки персоналу / І.О. Сівашенко // Економічний аналіз: збірник наукових праць. Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. Вип. 8. Частина 2. С. 315–318.

31. Щетініна Л. В. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи / Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. // Проблеми економіки. 2018. №2. С. 268–275.
32. Зайко Т. О. Сучасні технології скорочення плинності персоналу компаній / Т. О. Зайко, О. М. Поплавська // Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 434-439
33. Измайлова О.В. Методи прийняття багатокритеріальних рішень в інформаційних системах: Навчальний посібник. К.: КНУБА, 2016. 112 с.
34. Кальницкая И.В., Данилов А.Н. Управленческие решения в модели управления организацией / Омский научный вестник. 2018. №3 (129). С. 45-47
35. Мала Н. Т., Проник І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. / Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2018. Вип. 20.14. С. 345-351.
36. Орлов Ф. И. Принятие управленческих решений. URL: <http://www.newteh.ru/orlov/decizion/htm>. (дата звернення 13.11.2021).
37. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 527 с.
38. Петров Э.Г., Новожилова М.В., Гребенник И.В., Соколова Н.А. Методы и средства принятия решений в социально-экономических и технических системах: Учебное пособие. Херсон: ОЛДИ–плюс, 2003. 380 с.
39. Пилипко А. Г. Формула вирішення управлінських завдань – марево чи реальність / Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць. Х.: Вид-во ХорРІ НАДУ «Магістр», 2015. № 1 (23). 356 с.