Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ КАВ'ЯРНІ «L'KAFA», М. КИЇВ

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

Науковий керівник
д.е.н., проф. _____ Босовська
підпис Мирослава Веліксівна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф. _____ Мельниченко
підпис Світлана Володимирівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____М. Г. Бойко

«___»_____ 2020 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентові

Денисенко Альбіні Леонідівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія HR-менеджменту кав'ярні « L'Kafa », м. Київ

Затверджена наказом ректора від «29» 12 2020 р. № 3950.

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

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії HR-менеджменту та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії HR-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії HR-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії HR-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування стратегії HR-менеджменту

Розділ 2. Діагностика стратегії HR-менеджменту кав'ярні « L'Kafa», м. Київ

2.1. Організаційна та економічна характеристика ресторану

2.2. Аналіз діючої стратегії HR-менеджменту підприємства

2.3. Оцінка результативності HR-менеджменту ресторану

Розділ 3. Удосконалення стратегії HR-менеджменту кав'ярні «L'Kafa», м. Київ

3.1. Обґрунтування стратегії HR-менеджменту ресторану

3.3. Прогнозування результативності реалізації стратегії

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	*Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи*	01.09.2020 р.- 31.10. 2020р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020р.
2	*Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу*	01.11. 2020 р.- 31.12. 2020 р.	01.11. 2020 р.- 31.12. 2020 р.
3	*Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	*Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	*Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті*	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	*Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	*Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	*Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	*Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях*	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	*Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру*	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	*Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування*	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 18.11.2021 р
12	*Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії*	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	*Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії*	*Відповідно до розкладу*	*Відповідно до розкладу*

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2020 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Босовська М.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми _____ Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання _____ Денисенко А.Л.
студент *(підпис студента)*

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Денисенко Альбіна Леонідівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає базовим вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

Студентом узагальнено теоретичні засади формування та реалізації стратегії HR-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу, здійснено оцінку складу, структури та ефективності використання персоналу, проведено аналіз структурних елементів діючої системи HR-менеджменту досліджуваного підприємства. На основі аналітичних досліджень запропоновано напрями удосконалення системи мотивації персоналу досліджуваного суб'єкта ресторанного бізнесу, розроблено комплекс заходів щодо удосконалення елементів системи HR-менеджменту.

Робота виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми ___С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____2021 р.

Тема: «Старатегії HR-менеджменту кав'ярні «L'Kafa»»

ЗМІСТ

ВСТУП……...7

Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії HR-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу……..10

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел…….....10

1.2. Методологічні засади формування стратегії HR-менеджменту……..13

Розділ 2. Діагностика стратегії HR-менеджменту кав'ярні «L'Kafa», м. Київ……..19

2.1. Організаційна та економічна характеристика ресторану…….....19

2.2. Аналіз діючої стратегії HR-менеджменту підприємства…….25

2.3. Оцінка результативності HR-менеджменту ресторану……30

Розділ 3.Удосконалення стратегії HR-менеджменту кав'ярні «L'Kafa», м.Київ…….....34

3.1. Обґрунтування стратегії HR-менеджменту ресторану…….....34

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії…….....38

Висновки …….43

Список використаних джерел……47

Додатки……53

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах люди являють собою найбільш цінні активи будь-якої організації, оскільки саме вони індивідуально і колективно вносять свою частку у досягнення загальних цілей. Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує ринкову стійкість організації, успішність її функціонування в конкурентному середовищі, перспективи стратегічного розвитку.

У сучасних реаліях ведення бізнесу особливої актуальності набуває HR-менеджмент, який організовується з метою мінімізації витрат на персонал та забезпечення високих показників діяльності організації. Проблеми та перспективи HR-менеджменту, як і управління персоналом, досліджувалися зарубіжними та українськими вченими. Серед зарубіжних фахівців та спеціалістів в галузі HR-менеджменту можна виділити такі прізвища, як М. Роелінг , М. Лузі , У. Касціо , Т. Гевін , Г. Стюарт, К. Браун , К. Кейлан та інші.

У публікаціях і наукових роботах цих авторів йдеться про зміну концепцій управління людськими ресурсами та подальший розвиток концепції управління людськими ресурсами. У роботі вищезгаданих науковців також визначено зміст сучасної адаптованої системи управління персоналом та її відмінності від управління персоналом.

У роботах українських авторів досить часто питання HR-менеджменту розглядають з точки зору стандартної кадрової роботи та методів роботи кадрових служб організацій. Серед авторів, які розглядаюсь сучасно адаптацію HR-менеджменту в українських реаліях, можна виділити таких, як Грідін О.В., Бала Р.Д. , Загрева В., Тимохіна О.О. , Бойченко О. О., Іляш О.І., Тарасова А., Терещенко К.М., Швець І.Б., Застрожнікова І.В. , Дядик Т.В..

Метою дослідження є розглянути шляхи удосконалення системи HR-менеджменту ЗРГ за рахунок використання інструментів HR-політики.

Базуючись на виявлених проблемах організації системи управління персоналом було визначено сутність та особливості роботи HR-політики.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання:

1.Зробити аналітичний огляд літературних джерел.

2.Визнчити методологічні засади формування стратегії HR-менеджменту.

3.Оцінити організаційна та економічна характеристика ресторану.

4.Проаналізувати діючу стратегії HR-менеджменту підприємства.

5. Оцінити результативність HR-менеджменту ЗРГ.

6. Обґрунтувати стратегії HR-менеджменту ресторану.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є старатегії HR-менеджменту кав'ярні «L'Kafa».

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії HR-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

Методи дослідження. У роботі використано цілий ряд методів наукового дослідження: аналіз і синтез, абстрагування, узагальнення (для розкриття економічної природи явищ та обґрунтування категоріального апарату), абстракція — для формулювання узагальнених висновків на основі систематичного аналізу та синтезу теорії та практики на основі ; Порівняння - для порівняння даних компаній в динаміці; Графічні – для наочного представлення результатів дослідження.

Теоретичну та інформаційну основу дослідження становлять основні теоретичні положення формування HR-менеджменту, праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні дані, матеріали кав'ярні «L'Kafa».

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що в роботі узагальнено і критично проаналізовано основну наукову і методичну літературу з аналізу та управління формування HR-менеджменту ресторанів, обґрунтовано шляхи підвищення ефективності реалізації стратегії HR-менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу.

Практичне значення досліджено сучасний стан управління персоналом за допомогою реального ресторану, досліджено проблемні моменти в сучасних методах і системах управління персоналом. За допомогою аналізу кадрових та фінансових показників, структури та персоналу в організації було досліджено поточний стан управління персоналом ЗРГ. Виявлено недоліки в кадровому документообігу та в системі управління персоналом та встановлено причини плинності кадрів.

Публікації. За результатами проведеного наукового дослідження було опубліковано наукову статтю у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ, 2021 р.

Обсяг та структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури, додатків. Вона викладена на 60 сторінок, ілюстрована 13 таблицями,6 рисунками та додатками.

РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Досвід компаній з людськими ресурсами, зібраний у країнах з розвиненою ринковою економікою, не слід механічно переносити на управління процесами розвитку людських ресурсів в Україні. Необхідно адаптувати позитивний світовий досвід з урахуванням специфіки сучасного економічного розвитку країни, менталітету компаній та самих працівників.

Планування та організація розвитку персоналу та контроль за цим процесом розглядаються як допоміжна підсистема стратегічного управління організацією з метою досягнення її довгострокових і поточних цілей шляхом формування підготовлених, висококваліфікованих, а отже, конкурентоспроможних у працівники ринку праці, спеціалісти ВНЗ та керівники. .

У разі кадрової кризи в галузі громадського харчування особливу роль відіграє система управління персоналом, яка спрямована на найбільш ефективне використання трудового потенціалу працівників.

За результатами кваліфікаційної роботи магістра розроблені рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики, які можуть бути використані в майбутньому при проектуванні та модернізації системи управління персоналом організації.

Проблеми та перспективи HR-менеджменту, як і управління персоналом, досліджувалися зарубіжними та українськими вченими. Серед зарубіжних фахівців та спеціалістів в галузі HR-менеджменту можна виділити такі прізвища, як М. Роелінг , М. Лузі , У. Касціо , Т. Гевін , Г. Стюарт, К. Браун , К. Кейлан та інші.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення HR-менеджменту

Автор	Визначення
Балабанова Л.В. та Сардак О.В.	вважають, що управління людськими ресурсами - це процес планування, відбору, навчання, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на їх ефективне використання та досягнення цілей компанії та співробітників.
Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П.	«Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами , зазначаючи, при цьому, що управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією.
Полонської Л.А.	Управління персоналом можна розглядати як процес прийняття управлінських рішень, який складається з ряду послідовних дій: постановка цілей, вибір критеріїв, визначення ситуацій і процесів, аналіз і оцінка ситуацій, вирішення проблем, прийняття та реалізація рішень, контроль прийняття рішень
Л.І. Михайлова	Під менеджментом персоналу слід розуміти сукупність усіх управлінських рішень і заходів, які безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, що працюють у компанії чи установі..
А.М. Виноградської	«управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).

У публікаціях і наукових роботах цих авторів йдеться про зміну концепцій управління людськими ресурсами та подальший розвиток концепції управління людськими ресурсами. Зміст сучасного адаптованого менеджменту персоналу та його відмінності від управління персоналом також визначено в роботах згаданих вище дослідників. У працях українських авторів питання управління людськими ресурсами часто розглядаються у зв'язку зі стандартною роботою персоналу та методами роботи кадрових служб організацій. Серед авторів, які розглядають сучасну адаптацію управління людськими ресурсами до українських реалій, можна виділити наступних: як Грідін О.В., Бала Р.Д. , Загрева В., Тимохіна О.О. , Бойченко О. О., Іляш О.І., Тарасова А., Терещенко К.М., Швець І.Б., Застрожнікова І.В. , Дядик Т.В..

Фактори, що впливають на управління людськими ресурсами. Найважливіші фактори, що впливають на людські ресурси та управління людськими ресурсами:

1) Економіка різних країн розвивається глобально, а світові відносини визначають умови діяльності організацій;

2) Стратегічний розвиток стає пріоритетом;

3) Нові ринки збуту, що потребують спеціальних продуктів і послуг, ставлять відповідні вимоги і до рівня підготовки персоналу;

4) Конкурентні переваги більшою мірою визначаються знаннями і вміннями персоналу, ніж іншими факторами;

5) Постійне підвищення кваліфікації є життєво необхідною умовою для персоналу на всіх рівнях організації;

6) Нові організаційні структури потребують яскравіше вираженого лідерства на рівні топ-менеджменту для того, щоб заслужити визнання персоналу і досягнути його віри у досягнення корпоративних завдань;

7) Спостерігається вектор до створення гнучких умов праці;

8) Використання та адаптація інформаційних технологій є важливими компонентами створення цінності співробітників у процесі роботи;

9) Досягнення задоволеності клієнтів і надалі залишатиметься невід'ємною частиною будь-якого стратегічного плану;

10) Завданням відділу кадрів є створення умов, в яких члени організації вносять найбільший внесок у успіх компанії; Управління людськими ресурсами та управління персоналом: подібності та відмінності.

За останні 50 років термін "управління персоналом" використовувався для опису функції управління, присвяченій рекрутингу, розвитку, навчанню, ротації, забезпечення безпеки і звільненню персоналу.

Управління персоналом – це сфера управління, яка охоплює людей та їх взаємовідносини в рамках організації. Управління персоналом намагається досягнути як ефективності, так і справедливості…Воно спрямоване на об'єднання чоловіків і жінок в ефективну організацію, яка дає можливість кожному внести свій особистий внесок в успіх розпочатої справ.Управління персоналом намагається забезпечити справедливі умови зайнятості і роботу яка приносить задоволення для всіх співробітників.

Завдання HR – менеджменту як науки – визначити і дати відповіді на проблемні питання сутності та соціальної значущості людських ресурсів організації у сучасних умовах; сформувати HR-теорію, методологію, технології і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети; визначити виклики, які постали перед HR у контексті глобалізації; розглянути можливості реформування управлінських відносин в Україні.

HR – менеджмент як концепція соціально-економічної діяльності – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме – людьми, які роблять свій внесок задля досягнення цілей організації.

1.2 Методологічні засади формування стратегії HR-менеджменту

У конкурентному ринковому середовищі результативність діяльності організацій (компаній) вирішальною мірою залежить від якісних характеристик

працівників та вміння керівників (керівників) ефективно використовувати цей важливий виробничий ресурс. Управління людськими ресурсами (HRM) – це:

1) діяльність, спрямована на формування, використання та розвиток людських ресурсів організації з урахуванням генеральної стратегії її розвитку;

2) раціональна діяльність, що забезпечує підтримку та/або зростання здатності організації пристосовуватися до змін зовнішнього середовища на основі розумного комплектування працівниками, використання й розвитку їх здібностей відповідно до потреб організації та потреб самих працівників.

3) мистецтво управління головним ресурсом організації – людьми (як цілі й засобу виробництва одночасно) – для досягнення мети організації, що узгоджена з метою та цінностями персоналу, за допомогою комплексної системи заходів (відбір, адаптацію, розвиток та мотивацію працівників, створення необхідних умов праці), що дають можливість задоволення фізичних і духовних потреб працівників, потреб у самореалізації.

4) наука мистецького управління людьми. Окрім знання законодавства, володіння формальними методиками, вміння вести облік, документацію, необхідно мати ще такі здібності: комунікаційні, організаторські, аналітичні, розуміння людської психології та організаційної поведінки. Вироблена в організації система УЛР повинна базуватися на таких передумовах:

– орієнтованості на місію організації;

–відповідності стану зовнішнього середовища;

– відповідності організаційній культурі;

– участі керівництва організації;

– існуванні кваліфікованих спеціалістів.

Суб'єктом управління персоналом є організація в цілому, кожен структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні робочі групи, кожен працівник незалежно від їх статусу на підприємстві. Управління персоналом розглядається на трьох рівнях:

- вищий рівень управління (top management) – представлений генеральним директором та іншими членами правління, які розробляють стратегію менеджменту персоналу, формулюють його політику, визначають обсяги інвестування у розвиток персоналу, ухвалюють рішення щодо заміщення ключових посад;

- середній рівень управління (middle management) – керівниками управлінь та самостійних відділів (великого цеху або філіалу підприємства), які вирішують питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад;

- нижчий управлінський рівень - керівники підрозділів і подібних підрозділів (виробничого дільниці, функціонального підрозділу), які доводять виробничі завдання на робоче місце, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці.

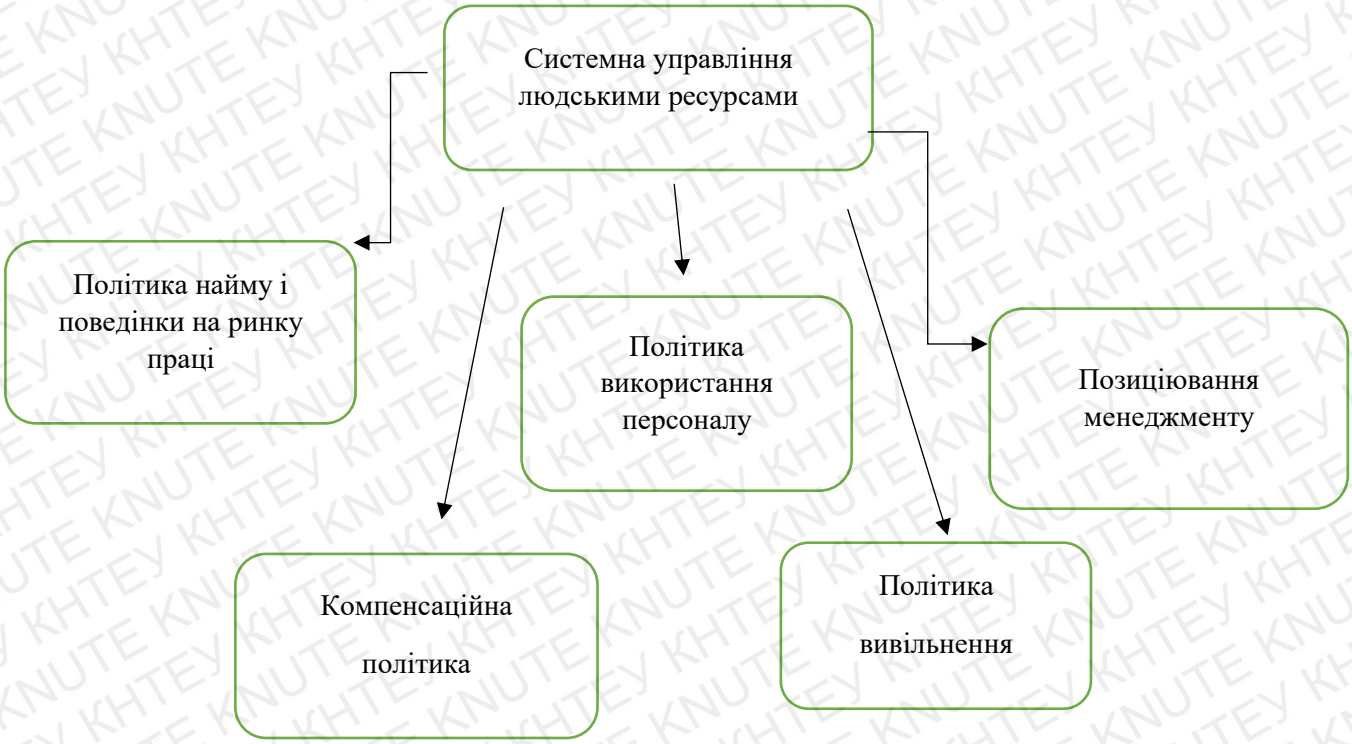


Рис. 1.1. Системна управління людськими ресурсами

Тематика управління персоналом на підприємстві – це: лінійні та функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які надають керівникам необхідну інформацію для управління персоналом або виконують обслуговуючі функції.

Сфери HR-менеджменту організації:

1. Управління працею (удосконалення виробничих процесів, розподілу праці та кооперації, проектування методів і організації праці, контроль трудової дисципліни, покращення умов праці та їх охорони, проектування заробітної плати та заохочень тощо);

2. Управління персоналом (комплектування кадрів, оцінка й розстановка, організація професійної адаптації, розвиток, мотивація та виховання працівників, зниження плинності тощо);

3. Управління соціально-демографічними процесами (допомога сім'ям, будівництво й утримання об'єктів соціально-культурного призначення, поліпшення медичного обслуговування, організація дозвілля, розвиток підсобних господарств, підвищення загальноосвітнього й культурного рівня працівників тощо).

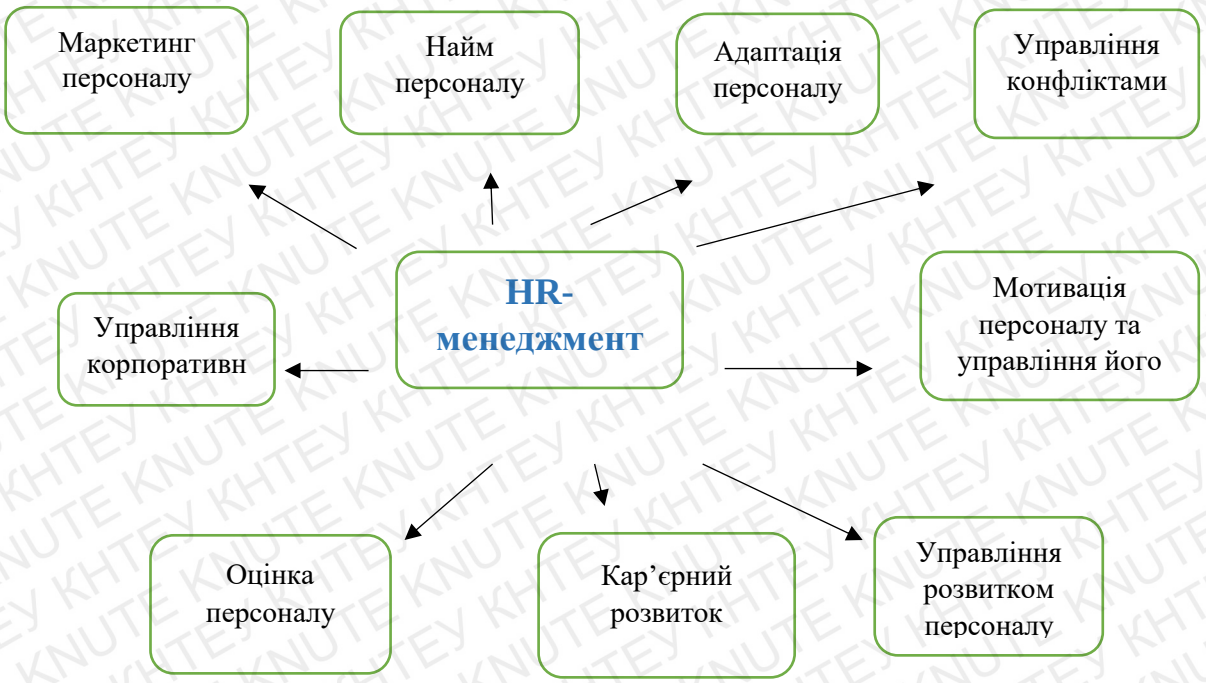


Рис. 1.2. Завдання HR-менеджменту

Інструменти управління персоналом включають: інтелект, кваліфікацію, організаційні та лідерські здібності підрозділів управління персоналом, комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, інформаційні мережі та технології, бази даних, зв'язок,адміністративну документацію тощо.

Завдання HR-менеджменту, характерні для сучасної організації:

1) забезпечення рівних можливостей для всіх працівників (право будь-якої людини на роботу);

2) планування чисельності та професійно-кваліфікаційної структури персоналу, витрат на персонал;

3) аналіз робіт і формулювання вимог до працівників;

4) професійний підбір, відбір та найм персоналу;

5) виробнича і соціальна адаптація новоприбулих працівників;

6) розвиток персоналу; планування кар'єри;

7) нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу;

8) регулювання трудової діяльності персоналу;

9) контроль і оцінювання діяльності трудових колективів і кожного працівника;

10) розробка систем оплати працівників;

11) формування і здійснення ефективної соціальної політики на підприємстві; розробка і впровадження програм із забезпечення здоров'я і безпеки, а також надання допомоги працівникам у вирішенні їхніх особистих проблем, що можуть впливати на якість роботи;

12) документальне обслуговування руху персоналу;

13) розробка та впровадження систем комунікації, що забезпечує зв'язок між працівниками. Управління персоналом є не самоціллю, а ефективним засобом забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення довгострокових цілей, виконання своєї місії в суспільстві. Особлива роль управління персоналом в організації полягає в тому, що воно виступає постачальником персоналу для всіх підрозділів, відповідає за розвиток персоналу, ефективну мотивацію праці, створення безпечних умов праці тощо.

HR-процеси в організації є одним з визначальних факторів, що впливає на ефективність роботи організації в цілому. З точки зору працівника всі процеси управління персоналом мають вигляд спрощеної схеми: «Працевлаштування – Праця – Звільнення». Проте з позиції HRM процес УЛР в організації можна підрозділити на окремі стадії:

• планування трудових ресурсів;

• пошук і набір персоналу;

• відбір персоналу;

• адаптація прийнятих працівників;

• оцінка можливостей працівників та ефективності їх роботи;

• розвиток працівників, у т.ч. навчання працівників передовим методам роботи;

• управління кар’єрою;

• мотивування через оплату праці, систему пільг та компенсацій;

• формування і розвиток команди з урахуванням корпоративної культури;

• переміщення (рух) працівників за результатами діяльності; процедура звільнення.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «L‘KAFA»,М. КИЇВ

2.1. Організаційна та економічна характеристика кав‘рні

В структурі масового харчування видне місце займають ресторани. Вони відіграють помітну роль в організації відпочинку населення.

L'KAFA Group - українська мережева компанія, заснована в 1998 році. Розпочавши свою діяльність у період розвитку ринку ресторанного бізнесу в Україні, сьогодні «L'KAFA Group» — динамічна та одна з найбільших мережевих компаній на українському ринку фуд-сервісу. У період з 2000 року було відкрито 67 ресторанів швидкого обслуговування у центральних районах Харкова, Донецька, Сімферополя, Дніпропетровська та Києва.

Сьогодні, в портфелі брендів компанії представлені різні формати та марки: ресторани італійської кухні Silvio D'Italia, американської – Just Relax, мережа східноєвропейських ресторанів Чайхона БАЗАР, мережа лаунж караоке L'KAFA CAFE (15 ресторанів у Києві) та мережа ресторанів швидкого обслуговування (6 точок)

Завдяки 15-річному досвіду в гастрономії, на кухні кожного закладу використовуються свіжі та якісні продукти від перевірених постачальників. L'KAFA Group має власну кондитерську, яка щодня виготовляє мафіни та десерти для всієї мережі ресторанів.

Площі торгових залів та приміщень для споживачів відповідають нормативним даним - 2,23 м2 на одного споживача .

Середня чисельність працівників в одному закладі – 21 особа.

За звітній минулий (2020) рік дохід підприємства склав 143822 грн. за попередній (2019)рік - 122805 грн.;

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів ресторану “L‘Kafa ” за 2018-2020рр.,

Показники, тис. грн	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2018/ 2019	2019/ 2020	2018/ 2019	2019/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16414	122805	143822	-47133	26542	35.65	61.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	110580	84442	115695	-30145	23424	38.2	63.3
Валовий прибуток	45963	33589	36278	-16438	3115.5	33.3	55.2
Інші операційні доходи	44332	13128	33226	-33312	22206	16,2	120.3
Адміністративні витрати	33244	12043	23421	-21250	10182	22.6	78.0
Витрати на збут	28175	15250	21395	-12440	11100.2	27.1	69.8
Інші операційні витрати	12248	8358	10250	-2823.2	1900.4	37.2	60.5
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	20500	7250	14444	-13222	7158.4	17.9	89.2
Інші фінансові доходи	2290	1383	1946	-838.4	557	30.4	70.1
Інші витрати	4365	856	3258	-3685	2850	9.4	194.6

Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	18548	7549	13059	-10450	5250.1	21.1	83.4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3375	1405	2350	-1902	945	21.1	83.4
Чистий фінансовий результат (прибуток)	15070	6040	11210	-8015	4660	21.1	83.4
Рентабельність господарської діяльності, %	5.1	6.4	4.6	-2.3	1.2	-----	-----

Наслідки COVID-19 негативно вплинули на основні фінансово-економічні показники ресторану “L‘Kafa”:

- обсяг доходу (виручки) від реалізації послуг у 2019 році в порівнянні із 2018

  роком знизився майже на третину або на 47133 тис.грн.;

- валовий прибуток знизився на 16438,0 тис.грн.;
- фінансовий результат від операційної діяльності скоротився на 10450 тис. грн.;
- відповідно чистий прибуток теж знизився на 8015,0 тис.грн.; рентабельність господарської діяльності становила 6,6%, що на 2,3% менше, ніж у 2018 р.

Провівши аналіз основних фінансових результатів готелю ресторану “L‘Kafa”:можна зробити висновок, що у 2020 р. прослідковується покращення фінансових показників, але не перевищують дані 2018 р. У цілому,

результативність діяльності підприємства достатньо стабільна, оскільки важливі показники: прибутковість, рентабельність, фондовіддача мають позитивні тенденції розвитку.

За формою обслуговування підприємство належить до служби офіціантів. Обслуговування в залі здійснюють офіціанти, які приносять замовлені споживачами страви та напої. У барі гостей обслуговує бармен, який готує та подає змішані напої.

Залежно від меню ця послуга поділяється на вибрані страви, страви за попереднім замовленням, у тому числі для урочистостей, прийомів, ювілеїв, банкетів тощо. Крім того, компанія спеціалізується на кухні (європейська, українська, грузинська, японська, італійська).

За режимом роботи – з обмеженням у часі. Початок роботи ресторану – 18.00, закінчення роботи – 04.00 год. Особливості: Кальян, дитяче, пісне меню, DJ, жива музика (по четвергах, суботах і неділях з 18-00 до 21-00. У всі дні джаз, лаунж.) Ресторан надає широкий спектр послуг. Для організації свят в приміщенні бару споживачі завчасно замовляють бенкетний зал і встановлюють перелік страв, що необхідно приготувати. При цьому кухарі готують замовлені страви, а офіціанти готують зал і здійснюють обслуговування. Ресторан «L‘Kafa» у м. Київ є чудовим місцем для проведення заходів будь-якого формату:

- бенкети та фуршети; - корпоративні вечірки;

- конференції, тренінги, презентації; - бізнес-ланчі (доступ до Wi-Fi);

- весілля;

- дні народження, ювілеї;

- дитячі свята.

Основними напрямками діяльності ресторану “ L‘Kafa” є:

- Обслуговування гостей у ресторані.

- Організація виробництва і реалізація продуктів харчування.

-Організація і обслуговування урочистостей, сімейних обідів і корпоративних вечорів.

- Організація семінарів, презентацій та виставок.

Організаційна структура ресторану “L‘Kafa ” характеризується сукупністю робочих місць, посад, органів управління і виробничих підрозділів, форм їх взаємозв'язків, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Організаційна структура ресторану “ L‘Kafa ” є лінійною. Очолює підприємство генеральний директор .

Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану “ L‘Kafa ”

Всі заклади ресторану«L‘Kafa»«L’KAFA Group» працюють аналогічно за схемою(рис.2.1)

Для доставки замовлених страв додому чи в офіси в ресторані виділяється машина та персонал, що займається доставкою. Для організації обслуговування поза ресторану замовники встановлюють місце та час організації і група кухарів та офіціантів здійснюють обслуговування.

Затишний літній майданчик у внутрішньому дворику ресторану створює атмосферу старовинної європейської площі. На першому рівні знаходиться унікальний гріль на деревному вугіллі, на якому готують великий асортимент м'ясних і рибних блюд (стейки, крилишки, мармурове м'ясо, колбаски, рибне і м'ясне асорті). Поруч з грілем в спеціальній печі роблять справжню італійську пиццу і коржі «Фокачча».

Приміщення задовольняють загальні санітарно-гігієнічні, протипожежні і технічні вимоги до торгівельних приміщень, забезпечують безпечні та комфортні умови по таких параметрах як температура і вологість.

При сервіруванні столів використовуються столовий і сортовий посуд, а також столові прибори одного зразка. У сервіруванні столів присутній єдиний стиль сервірування.

Сервірування столів здійснюється у відповідності з прийнятими у світовій практиці правилами обслуговування відвідувачів в ресторанах класу «вищий».

Кухарі, офіціанти і метрдотелі приймаються на роботу на конкурсній основі по результатах кваліфікаційних випробувань і соціологічного тестування.

В закладі працює 29 працівників. Ще 1500 працівників – у філії. Необхідно провести аналіз кадрового складу працівників, згідно з рівнем їх освіти та кваліфікації в динаміці та відсоткове співвідношення працівників із

вищою, середньо спеціальною та середньою освітою . Порівняльна характеристика кадрового складу працівників в ресторані «L'Kafa» на 2020 – 2021 рр.

З порівняльної характеристики кадрового складу працівників можна побачити, що відсоток працівників з вищою освітою на 31.12.18 р. складав 17,5%, на 31.12.19 р. – 28,13%, а на 31.12.20 р. вже 38,20%.

Таблиця 2.2

Якісна характеристика персоналу за рівнем освіти в 2020 році.

Рівень освіти співробітників	Кількість осіб	Відсоткове співвідношення
Вища освіта	7	25%
Середня спеціальна освіта	12	55%
Середня освіта	10	20%
Всього	29	100%

Проаналізувавши якість персоналу, ми виявили, що у вищій освіті є адміністративний персонал і директори, кухарі середньої спеціальності, а також офіціанти та бармени; Середній - обслуговуючий персонал. Що цілком природно, адже рівень виконаної роботи висуває свої вимоги до якості підготовки працівників.

2.2. Аналіз діючої стратегії HR-менеджменту підприємства

У київському ресторані L'Kafa відсутні нормативно закріплені основи кадрової політики. Питаннями, пов'язаними з роботою з персоналом, займається директор з підбору персоналу, окремі питання в цій сфері регулюють директори ресторанів. Обидва мають університетську освіту та мають достатніх навичок управління людськими ресурсами. При роботі з співробітниками розробляються типові зони:

1. Формування персоналу організації (планування, добір, відбір).
2. Використання персоналу організації (адаптація, оцінка)

3. Управління персоналом організації (оплата праці, мотивація, управління конфліктами в колективі)

4. Розвиток персоналу організації (навчання, підвищення кваліфікації). Подумайте, наскільки ефективно ці завдання вирішуються в закладі. У ресторані L'Kafa працює персонал. Трудові відносини в закладі регулюються нормами трудового законодавства України. 49 Перед початком процесу відбору чітко визначаються майбутні завдання співробітника.

Директор детально вивчає, які функції повинен виконувати працівник, яку підготовку він повинен мати, які навички. Важливі й психологічні особливості потенційного співробітника. Відбір здійснюється шляхом спостереження за майбутнім співробітником і реєстрації всіх виконуваних ним функцій, проводиться співбесіда. На заплановані посади набирають працівників із зовнішніх і внутрішніх джерел.

Зовнішні джерела - це кадрові агентства і центри зайнятості, також варто відзначити, що у ресторані «L'Kafa» не використовується такий вид пошуку співробітників, як розміщення оголошень в ЗМІ. Крім того, кухарі та працівники залу можуть порекомендувати своїх колишніх колег на вакантні посади.

Внутрішні джерела включають людей, які вже займають певні посади, але мають більші навички, ніж вони мають зараз, або людей, які пройшли курси підвищення кваліфікації та можуть мати додаткові обов'язки в майбутньому. Наприклад, одна людина працювала офіціантом. Потім навчався, а зараз працює завідуючим залом.

Основною проблемою управління персоналом у ресторані «L'Kafa» при відборі кандидатів є невідповідність майбутньої роботи очікуванням кандидата. Звичайно, кандидат, який нещодавно закінчив навчання і має стаж роботи 1 рік, при прийомі на роботу не може розраховувати на посаду Директора. При цьому адміністратор намагається максимально ознайомити майбутнього співробітника з його позитивними і негативними сторонами.

Завдяки заходам, спрямованим на вирішення цієї проблеми, спостерігається зниження плинності кадрів і збільшення задоволеності роботою. При відборі кадрів завідувач відбирає, зі створеного в ході набору списку, кандидатів, які найбільш підходять для роботи в закладі.

Використовуються такі процедури відбору: як співбесіда та як випробувальний термін. Велике значення надається соціальній адаптації в колективі. Співробітник, який приходить до ресторану, вже має досвід, систему поглядів і своє бачення роботи. Працівник починає свою роботу на новому місці і поступово адаптується до установи. При прийомі на роботу в ресторан L'Kafa з працівником укладається колективний договір. Умовами колективного договору визначаються права та обов'язки сторін та відповідальність за їх порушення.У закладі поширений такий елемент HR-політики, як підвищення кваліфікації та навчання.

Підготовка кадрів являє собою навчання працівників навичкам, необхідним для більш ефективної роботи, підвищення продуктивності праці для досягнення цілей організації. Працівники залу та бару регулярно проходять навчання на курсах підвищення кваліфікації. Частина витрат на навчання субсидується роботодавцем. Щоб навчання приносило хороші результати, працівники повинні бути мотивовані.

У ресторані є кар'єрні можливості, які дозволяють кар'єрно розвиватися, офіціант зобов'язаний пропрацювати на посаді не менше 1,5 років, і тільки після цього він може просуватися по кар'єрних сходах. Для забезпечення висококваліфікованої робочої сили необхідно використовувати можливості мотивації та сприятливі умови праці.

Наочно штат співробітників ресторану і їх кількість наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Штат працівників ресторану «L'Kafa» м.Київ

№	Назва підрозділу	Посада	Код класифікатора професій	Кількість штатних одиниць
1.	Дирекція	Директор	1210.1	1
2.	Адміністрація	Адміністратор	1227	1
3.	Бухгалтерія	Бухгалтер	1231	2
4.	Загальновиробничий відділ	Головний інженер	2149	2
5.	Загальновиробничий відділ	Менеджер	14	2
6.	Загальновиробничий відділ	Прибиральниця	5132	4
7.	Персонал	Адміністратор залу	1227	1
8.	Персонал залу	Офіціант	5123	6
9.	Персонал залу	Помічник офіціанта	5123	2
10.	Персонал залу	Бармен	5123	2
11.	Працівники кухні	Шеф-кухар	5122	1
12.	Працівники кухні	Кухар холодного цеху	5122	2
13.	Працівники кухні	Кухар гарячого цеху	5122	2
14.	Працівники кухні	Кухар	5122	2
15.	Працівники кухні	Кухар-кондитер	5122	1

Джерело: штатний розклад ресторану «L'Kafa» м.Київ на 2021 рік.

Зміну кількості працюючих в ресторані «L‘Kafa» м.Київ можна побачити в таблиці 2.4 Таблиця 2.4

Динаміка кількості співробітників ресторану «L‘Kafa» м.Київ

Рік	Кількість працівників, осіб	Темп приросту, %	Абсолютний приріст, осіб
2018	25	-	-
2019	28	12%	3
2020	29	3.5%	1

На графіку видно, що за останні 3 роки кількість працівників поступово збільшувалася. Зростає кількість відвідувачів і пацієнтів, що вимагає збільшення кількості працівників, але в умовах кризи та пандемії адміністрація поки не планує великого розширення бізнесу.

Отже, з аналізу кадрової політики та методів управління персоналом у ресторані «L‘Kafa» в Києві можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз кадрового складу ресторану «L‘Kafa» м.Київ свідчить, що персонал ресторану висококваліфікований.

2. Співробітники цінують свої робочі місця. Плинність кадрів достатньо низька.

3. Кадрова політика в ресторані документально не закріплена, але всі необхідні напрямки роботи з персоналом реалізуються.

4. Немає співробітника, за яким закріплені обов'язки з управління персоналом.

5. Співробітники розуміють, що необхідна розробка кадрової політики для підвищення ефективності роботи.

6. За результатами аналізу та оцінки системи управління персоналом та Керівництво ресторану «L'Kafa» в Києві, великим потенціалом в організації володіють такі методи управління персоналом, як економічні (матеріальні

стимули) та соціально-психологічні (нематеріальні стимули, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі), а також навчання менеджменту.

2.3. Оцінка результативності HR-менеджменту ресторану

Підготовка працівників компанії є найважливішим фактором, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, його заробітну плату, його ставлення до роботи, продуктивність та ефективність. Інвестиції в навчання однаково важливі як для співробітника, так і для компанії, оскільки робота співробітників з необхідними для організації знаннями та навичками є якіснішою та ефективнішою. Успіх навчання визначається доданою цінністю, яку воно приносить організації. Вимірювання показників ефективності навчання для ресторану L'Kafa в Києві здійснюється на двох різних рівнях

Таблиця 2.5

Показники ефективності навчання персоналу

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ з управління персоналу	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів	Зменшення кількості надавачів освітніх послуг; Зниження вартості навчальної години; підвищення мотивації та лояльності співробітників до організації; Скорочення відгулу студентів
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

Витрати на навчання оцінюються з використанням фінансово-тимчасових показників: вартісного вираження витрат на навчання за фактичним

кошторисом; Роздруківка вартості навчання згідно з ідентифікаційною карткою відомості про вартість навчання; Кількість підготовлених працівників; Кількість людино-днів на навчання (добуток кількості працівників на кількість навчальних днів). Служба управління персоналом обробляє подані показники та заповнені форми, а потім формулює загальний висновок, який представляється керівництву організації.

Таким чином, оцінка якості й ефективності навчання дозволяє не тільки проаналізувати процес навчання персоналу, але й розробити практичні рекомендації з подальшого вдосконалювання формування системи навчання управлінського персоналу по основних складових її елементам. Проведемо оцінку ефективності запропонованої тренінгової програми, результати представимо в табл.2.6

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності тренінгової програми

Показники	**Тренінг «Креативний менеджмент»**
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1700
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	45
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2200
ROI (ефективність навчання персоналу)%	29,4

Так на реалізацію заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства 105 тис. грн. Проблема адекватної оцінки привабливості запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами з використанням організаційних підходів капітальних вкладень полягає у визначенні того, наскільки майбутні інвестиції виправдовуватимуть сьогоднішні витрати. Для цього розраховуємо дисконтований чистий дохід від інвестиційного проекту, індекс прибутковості та внутрішню норму прибутку.

Таблиця 2.7

Видатки на фінансування проекту з удосконалення системи управління персоналом ресторану «L'Kafa» м.Київ

Витрати	Сума, тис.грн.
Витрати на вдосконалення організаційної структури служби персоналу Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	10000,00
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	68000,00
Впровадження програмного продукту «Парус-7 (персонал)	20000,00
Створення «Банку Ідей	2000,00
Всього	100000,00

Показник індексу рентабельності (PI) являє собою відношення дисконтованих доходів до дисконтованих затрат інвестиційного проекту. Індекс рентабельності – це відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності інвестиційного проекту з удосконалення системи управління персоналом

Періоди	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік	-100000.00	75000.00	20000.00	90000.00
Ставка дисконтування	15%			
Чиста приведена вартість інвестицій	-100000.00	65217.39	4220.44	4606.51
	39517			
Індекс рентабельності	1.35			
Внутрішня норма дохідності	28%			
Строк окупності	1 рік 6 місяців			

Тому запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом є привабливими для впровадження (NPV> 0). Очікується внутрішня рентабельність інвестицій 28%. Середній термін окупності коштів, вкладених у вдосконалення системи управління персоналом, становить 1,62 року.

Таким чином, за результатами реалізації запропонованих заходів щодо формування ефективної системи управління персоналом ресторану «L'Kafa» м.Київ приріст прибутку складе 39,517 грн. Річний чистий збиток становить у плановому році 2022 тис.грн, що на 5% менший ніж у звітному періоді, рентабельність персоналу підвищиться на 7,02% та складе 21,16%(табл.2.8)

Таблиця 2.6

Порівняння результатів діяльності ресторану «L'Kafa» м.Київ за рахунок удосконалення кадрової політики.

№	Показники	Результати діяльносьі під-ва	Результати діяльності за рахунок удосконалення	Відхилення %
1.	Середньорічна чисельність,чол	91	91	100
2.	Чистий прибуток ,збиток тис.грн	-2112	-2022	5%
3.	Рентабельність персоналу %	6.16	7.02	14%

Аналіз свідчить, що на сьогоднішній день створення сучасної та ефективної системи управління персоналом та підвищення ефективності системи управління персоналом є одним із найважливіших факторів підвищення ефективності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Розділ 3.Удосконалення стратегії HR-менеджменту ресторану «L‘Kafa»

3.1. Обґрунтування стратегії HR-менеджменту ресторану

Система управління персоналом ресторану має бути розроблена за сучасними принципами, які дозволяють цим компаніям досягати спільних цілей на окремих ринках, а також високого рівня лояльності співробітників. У цьому контексті було проведено діагностику системи управління персоналом в ресторані L’Kafa в Києві з метою внесення коректив у діючу систему управління. Завдяки їй було отримано повне уявлення про вже створену систему управління персоналом та програму навчання та виявлено її слабкі сторони, а саме:

- Недооцінка ролі участі співробітників у прийнятті рішень і плануванні компанії;

- Низька відповідальність керівництва за рівень професіоналізму та кваліфікації працівників.

Таблиця 3.1

Заходи удосконалення системи управління персоналом в ресторані «L‘Kafa», м. Київ

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління в ресторані «L‘Kafa», м. Київ	У відділі кадрів пропонується внести зміни в загальну організаційну структуру та створити відділ кадрів.
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання Розробка тренінгу «Креативний менеджмент»
Поліпшення інформаційного забезпечення в ресторані «L‘Kafa», м. Київ	Запровадження програмний продукт ISF - 7 - систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

На основі проведеного аналізу, запропоновано заходи удосконалення системи управління персоналом в ресторані «L‘Kafa», м. Київ

Ефективне використання персоналу в ресторані «L‘Kafa», м. Київ можна забезпечити, вдосконаливши організаційну структуру. Запропоновано в загальну

організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом (рис.3.1).Головною роллю HR-менеджера буде створення сильної команди всередині підрозділу. Директор несе індивідуальну відповідальність за якість роботи колективу у своєму підрозділі; відповідає за утримання цінних членів своєї команди та надання їм мотивації та можливостей для кар'єрного зростання; відповідає за підтримку іміджу в ресторані «L'Kafa», м. Київ всередині та за межами компанії, у співпраці з відділом кадрів для забезпечення наявності перспективних кандидатів на ключові посади у своєму відділі, у тому числі – шляхом постійного пошуку найкращі кандидати на ринку.

Рис.3.1.Організаційна структура відділу управління персоналом в ресторані «L'Kafa», м. Київ

Основна діяльність відділу кадрів повинна бути регламентована наказом про відділ кадрів. Це положення включає наступні розділи . (табл 3.2)

Таблиця 3.2

Положенням про відділ управління персоналом

№	Положення	Задачі
1.	Загальні положення	повинно бути зазначено, що відділ управління персоналом є самостійним структурним підрозділом апарату
2.	Задачі відповідного підрозділу	- розробка і реалізація кадрової політики підприємства - створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази - організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності
3.	Функції відділу	-розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства; - прогнозування і планування потреби в персоналі - формування резерву кадрів на основі аналізу загальної потреби в персоналі і політики планування кар'єри
4.	Права відділу	- вносити керівництву пропозиції щодо

		удосконалення діяльності підприємства, - вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до 67 працівників підприємства
5.	Відповідальність відділу	обмовлюється відповідальністю начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів

На підставі вищезазначеного Положення про відділ кадрів ресторану L'Kafa, м. Київ, відділ кадрів має виконувати функції системи управління персоналом, що включає низку заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, набуття нових навичок та здібності співробітників, застосовуючи інноваційні методи роботи та об'єднуючи їх у команду, завдяки якій компанія досягатиме поставлених цілей у майбутньому.

З метою посилення прихильності співробітників компанії до політики ресторану L'Kafa в Києві, відділ кадрів відповідатиме за розробку «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки». Запроваджений Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки має виконувати три основні функції:

1. Інтеграція організації. Це означає підвищення узгодженості та взаєморозуміння в цілях і діях співробітників, зміцнення горизонтальних, вертикальних і діагональних зв'язків в організації та введення більшої безпеки в організаційне середовище.

2. Формування очікуваного рівня життя колективу, спонтанна регуляція реальної поведінки (звичок, традицій). Кодекс встановлює необхідні правила.

3. Полегшити та прискорити адаптацію новачків, допомогти новим співробітникам зрозуміти і прийняти корпоративну культуру, звикнути до неї. Вже на етапі відбору вони знайомляться з правилами кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки, можуть оцінити свої очікування, побачити дотримання правил в організації, свою особисту культуру чи можливі проблеми.

Пропонується покращити розвиток корпоративної культури шляхом впровадження Кодексу, який є «моральним договором» між організацією та працівниками. Впроваджений кодекс має бути розроблений на основі існуючих цінностей у корпоративній культурі ресторану L'Kafa, Київ, та повсякденної практики діяльності співробітників. Кодекс міститиме цінності, норми та переконання, необхідні для формування та розвитку організаційної поведінки працівників ресторану «L'Kafa», м. Київ. Він призначений для встановлення принципів, які визначаються діловою поведінкою працівників організації.

3.2Прогнозування результативності реалізації стратегії.

Розглянемо основні принципи побудови та впровадження системи навчання персоналу ресторану «L'Kafa», м. Київ. Попередні тренінги були хаотичними та неефективними, а відвідувачі та внутрішні клієнти мали туманне уявлення про свої цілі та кінцеві результати. Постійне вдосконалення знань, умінь і навичок працівників є необхідною умовою ефективного розвитку та діяльності компанії. Проведення бізнес-тренінгів передбачає практичне застосування набутих знань, умінь та навичок, які допомагають генерувати нові ідеї, оптимізувати організацію компанії, підвищити задоволеність клієнтів тощо.

В цілому система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу компанії та включених до кадрового резерву працівників. Реалізація запропонованих заходів дозволить ресторану «L'Kafa», м. Київ набути статусу компетентного, тобто такого, що ефективно використовує інтелектуально-творчий потенціал персоналу,

володіє комплексом унікальних організаційних знань, а також розглядає формування і розвиток ключових компетенцій як фактори стійкої конкурентної переваги

Схему навчання персоналу ресторану «L‘Kafa», м. Київ слід вважати системою тільки тоді, коли на підприємстві втримується чітка послідовність дій(рис.3.2)

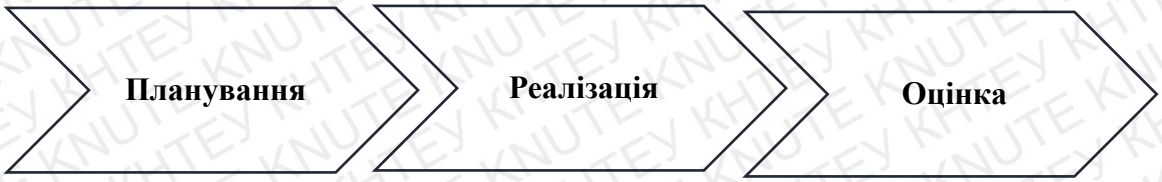


Рис.3.2.Схему навчання персоналу ресторану «L‘Kafa», м. Київ

З використанням системи навчання персоналу ресторану «Л’Кафа», м. Київ, досягається прогнозований позитивний ефект:

- за рахунок короткого періоду навчання керівників з мінімальним відривом від основної роботи, оскільки навчання є безперервним процесом і не потребує планування часу на «звикання» до нового виду роботи (навчання);
- персонал, що пройшов навчання за запропонованими навчальними програмами на підприємстві, оперативно реагує і добре пристосовується до умов швидкозмінного професійного середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Тому ефективна система навчання персоналу в компанії має бути інтегрована, «вбудована» в загальну систему управління персоналом та корпоративного управління в цілому. Навчання персоналу ресторану L'Kafa в Києві спрямоване на виявлення та розвиток професійної компетентності, стимулювання інтересу, пізнавальної активності та лідерства, заповнення пробілів у сприйнятті керівниками важливості навчання та практичного застосування знань у тісному професійному управлінні.

Пропонуємо скористатися рестораном «Л'Кафа», м. Київ,Навчання є активним методом навчання і дозволяє розширити свій потенціал та відкрити нові професійні можливості для кожного спеціаліста.

Досить привабливим та ефективним методом навчання персоналу київського ресторану L'Kafa є навчання, яке дає можливість змінити поведінку та за допомогою рольової гри набути нових професійних навичок та вирішувати нестандартні завдання.

Саме тому, ефективність активних методів навчання значно вища у порівнянні з традиційними.

Навчальні програми мають містити компоненти, які потребують нестандартного, інноваційного та креативного мислення та рішень.На сьогодні існує велика кількість навчальних технологій, кожна з яких ефективна та спрямована на розвиток певних особистісних та професійних навичок та компетенцій. Усі існуючі навчальні програми можна розділити на три групи: тренінг особистісного зростання; Навчання комунікації; комерційне навчання.

Етапи	Назва етапу	Завдання етапу
1.	Складання тематики тренінгів на підставі реальних проблем	1.1 Тематика основних тренінгів та семінарів для навчання: - Ефективна робота; - Технологія роботи; - Інноваційні методи роботи.
2.	Проведення тренінгу або семінару	2.1 Розвиток можливостей навчання: Варіант 1. Працівники кожного відділу по 1-2 години на 1-2 дні отримують матеріал + роздатковий матеріал. Варіант 2. На курсах готують чоловіків-працівників (всього не більше 15). Потім розпочався майстер-клас для працівників.
3.	Складання порядку оцінки ефективності навчання.	3.1 Вибір методів оцінки ефективності навчання: - Діалоги працівника з фахівцями; - Тести; - Анкети.

Рис.3.3. Програма навчання персоналу в ресторані «L'Kafa», м. Київ

Доведено, що для стабілізації поточної ситуації працівники повинні не тільки брати участь у навчальних курсах при погіршенні ситуації в бізнесі. Участь у навчальних курсах має відбуватися через регулярні проміжки часу відповідно до підготовленого плану розвитку персоналу. Компанія, яка дотримується такої стратегії, в майбутньому зможе готувати кваліфікований і досвідчений персонал, здатний адаптуватися до змін ринкового середовища. Однак, щоб отримати максимальну віддачу від інвестицій у розвиток професійних компетенцій працівників, необхідно зосередитися на створенні цілісної системи внутрішньо фірмового навчання. Створення цієї системи можливе, якщо компанія має довгострокові цілі та стратегії розвитку, описує необхідні навички співробітників, усвідомлює необхідність навчання та визнає співробітників стратегічним ресурсом. Корпоративна культура послідовно формується і розвивається.Таким чином, висока якість роботи співробітників, їх відповідність загальним стандартам і вимогам, розуміння і прийняття бізнес-цілей і стратегій розвитку організації, а також належність до єдиного корпоративного співтовариства дадуть компанії значні конкурентні переваги в разі формування компанії. Якість навчання співробітників визначається за допомогою критеріїв результативності навчання (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Критерії результативності навчання

Критерії	Коментарі
Задоволеність навченого співробітника	Визначається за допомогою анкет, потім проводяться аналізи та розрахунки ефективності за заданим критерієм, з'ясовуються причини невдоволення та робляться висновки.
Придбання, що навчаються необхідних знань, навичок і вмінь	Для оцінки даного критерію використовується спеціальна форма звіту по навчанню, за допомогою якої визначається ступінь розвиненості необхідних знань, навичок і вмінь
Ефективність внесених пропозицій по вдосконаленню професійної діяльності	Враховуючи отримані знання, навчений працівник подає керівництву свої пропозиції щодо

	вдосконалення діяльності працівника та всієї організації
Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання	оцінюються з точки зору ефективності. Ефективність виражається у: підвищенні стандартів виробництва; Зростання продуктивності; Скорочення часу на виконання робіт/проектів; Зменшення фінансових витрат на реалізацію проекту; - Збільшити продажі тощо.
Задоволеність керівника результатами навчання	Приблизно через місяць для оцінки заповнюється спеціальна анкета результативності навчання

Освіта, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників та рішення, як головна мета завдань конкурентоспроможної підготовки персоналу, дають кадровій службі нові, дуже складні та актуальні завдання для розробки та впровадження напрямків підготовки. Впровадження інформаційних технологій в ресторані L’Kafa в Києві, безумовно, важливо. З метою надання додаткової інформації щодо вдосконалення ресторану L’Kafa в Києві пропонується впровадити ERP-систему в ресторані L’Kafa в Києві, що дозволить розвантажити повноваження багатьох відділів компанії. Завданнями проекту є: підвищити якість управління людськими ресурсами, покращити систему фінансового менеджменту, структурувати документообіг в ресторані «L'Kafa», м. Київ і тим самим підвищити конкурентоспроможність компанії.

Висновки

1.В даній кваліфікаційній роботі магістра розглянуто шляхи удосконалення системи HR-менеджменту ЗРГ за рахунок використання інструментів HR-політики. Базуючись на виявлених проблемах організації системи управління персоналом було визначено сутність та особливості роботи HR-політики. Завдання HR–менеджменту як науки – визначити і дати відповіді на проблемні питання сутності та соціальної значущості людських ресурсів організації у сучасних умовах; сформувати HR-теорію, методологію, технології і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети; визначити виклики, які постали перед HR у контексті глобалізації; розглянути можливості реформування управлінських відносин в Україні.

HR–менеджмент як концепція соціально-економічної діяльності – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами.

HR-процеси в організації є одним з визначальних факторів, що впливає на ефективність роботи організації в цілому. З точки зору працівника всі процеси управління персоналом мають вигляд спрощеної схеми: «Працевлаштування – Праця – Звільнення».

2.Наслідки COVID-19 негативно вплинули на основні фінансово-економічні показники ресторану “L‘Kafa”:

- обсяг доходу (виручки) від реалізації послуг у 2019 році в порівнянні із 2018

роком знизився майже на третину або на 47133 тис.грн.;

- валовий прибуток знизився на 16438,0 тис.грн.;

- фінансовий результат від операційної діяльності скоротився на 10450 тис. грн.;

- відповідно чистий прибуток теж знизився на 8015,0 тис.грн.; рентабельність господарської діяльності становила 6,6%, що на 2,3% менше, ніж у 2018 р.

Провівши аналіз основних фінансових результатів готелю ресторану “L‘Kafa”:можна зробити висновок, що у 2020 р. прослідковується покращення фінансових показників, але не перевищують дані 2018 р.

3. Таким чином, проаналізувавши HR-політику та методи управління персоналом в ресторані «L‘Kafa» м.Київ, можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз кадрового складу ресторану «L‘Kafa» м.Київ свідчить, що персонал ресторану висококваліфікований.

2. Співробітники цінують свої робочі місця. Плинність кадрів достатньо низька.

3. Кадрова політика в ресторані документально не закріплена, але всі необхідні напрямки роботи з персоналом реалізуються.

4. Немає співробітника, за яким закріплені обов'язки з управління персоналом.

5. Співробітники розуміють, що необхідна розробка кадрової політики для підвищення ефективності роботи.

6. За результатами аналізу та оцінки системи управління персоналом та

HR-менеджменту ресторану «L‘Kafa» м.Київ, великий потенціал в організації мають такі методи управління персоналом як економічні (матеріальна стимуляція) і соціально-психологічні (нематеріальна стимуляція, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі), а також підвищення кваліфікації керівництва.

4. З метою підвищення ефективності управління персоналом в ресторані «L‘Kafa», м. Київ запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний віддділ управління персоналом. В рамках цього розглядається розробка «Положення про відділ управління персоналом», а також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ресторані «L‘Kafa», м. Київ необхідно поліпшити системи навчання персоналу ресторані «L‘Kafa», м. Київ (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»).

3. Для поліпшення інформаційного забезпечення ресторані «L‘Kafa», м. Київ впровадити програмний продукт ISF -7 - систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал». В результаті удосконалення системи управління персоналом буде досягнуто приріст прибутку складе 39,517 грн. Річний чистий збиток становить у плановому році 2022 тис.грн, що на 5% менший ніж у звітному періоді, рентабельність персоналу підвищиться на 7,02% та складе 21,16%. Таким чином, запропоновані й реалізовані заходи ефективні.

5. Сьогодні платформи для обміну досвідом – бурхливий ринок, який доповнюється спільним навчанням, створенням відеоматеріалів, рекомендаціями щодо контенту на основі штучного інтелекту, механізмами попередньої і самостійної оцінки навичок, а також різними методиками мікронавчання; – інструменти залучення персоналу розвиваються: серед інноваційних методів підбору персоналу виділяють рекрутингові технології, зокрема скринінг, хедхантинг, аутстафінг тощо. Усі інструменти для опитування співробітників і зворотного зв’язку швидко перетворюються на «платформи дій», системи збору інформації та вироблення практичних рекомендацій для керівництва. Нині компанії перейшли від платформ психологічних тестів до розширюваної корпоративної інфраструктури для уловлювання думок, зворотного зв’язку і

різноманітних опитувань; – компанії змінюють свій підхід до формування HR-стратегій у напрямі пошуку балансу між бізнесвигодою і мотивацією персоналу. У міжнародних бізнес-структурах активно впроваджуються альтернативні форми зайнятості, бізнес стає соціально відповідальним.

6. Отже, з метою підвищення ефективності системи управління персоналом на ресторані «L'Kafa», м. Київ запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. В рамках цього розглядається розробка «Положення про відділ управління персоналом», а також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в ресторані «L'Kafa», м. Київ необхідно поліпшити системи навчання в ресторані «L'Kafa», м. Київ (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»).

3. Для поліпшення інформаційного забезпечення в ресторані «L'Kafa», м. Київ впровадити програмний продукт ISF -7 - систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

4. Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом ресторані «L'Kafa», м. Київ, що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

Список використаних джерел :

1. Функція мотивації трудової діяльності, її компоненти, теорії, шляхи. Інститут муніципального менеджменту і бізнесу. URL: http://mirznanii.com/a/268166/funktsya-motivats-trudovo-dyalnost-komponenti-teor-shlyakhi
2. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: http://www.management.comua/hrm/hrml25.html
3. Лютий С. HR-брендинг – як управляти репутацією компанії в Інтернеті. URL: https://blogchain.com.ua/hr-brending-iakypravliati-repytaciieu-kompanii-v-interneti
4. Краснокутська Н.С. Менеджмент : Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. – Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
5. 1.Терещенко, К. М., Зеленська, Д. Ю. HR-менеджмент та ринок праці: аспекти взаємодії / К. М. Терещенко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – вип. 6. – С. 173-178.
6. Тимохіна О.О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / О.О. Тимохіна // Економіка і регіон. – 2013. – No 4. – С. 106-112. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_4_19
7. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом / А. В. Василик // Соціально-Трудові Відносини: Теорія та Практика. - No1 (7). – 2014. – С. 306-314.
8. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури. - 2014. – 509 с.

9. Гірняк О. М., Ладновський П. П. Менеджмент. – Львов: "Магнолія 2006", 2007, - 352 с.
10. Дрозач М. Підготовка робітничих кадрів на виробництві через мережу професійно-технічних навчальних закладів//Україна: аспекти праці. – 2006. – № 7. – С. 36-41.
11. Кредисов А. І., Панченко С. Т., Кредисов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Товариство "Знання", КОО, 1999 – 556 с.
12. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: "Академ-видав", 2003. — 416 с.
13. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девид А., Основи менеджменту. – К.: Видавництво Соломіє Павличко "Основи", - 2002. – 671 с.
14. Волкова И.В., Миропольский Я.И., Мумрикова Г.М. Ресторанный бизнес в Украине: с чего начать и как преуспеть. – М: Издательство «Флинта», 2008. - 184 с.
15. Т.Т. Никуленкова, Ю.И. Лавриненко, Г.М.Ястина. Проектирование предприятий общественного питания. – М: Издательство «Колос», - 2012. – 422 с.
16. Пикалев А. В. Маевская А. П. Как увеличить доход ресторана, бара, кафе. –М.: Сов спорт, 2009. -168с.
17. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
18. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства / В.А. Ліндсман // Державне будівництво. – 2012. - No 2. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38
19. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентноспроможність підприємства. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України)-К. ЦУЛ-2010- 384-с.
20. Дорошенко В. Територіальна організація підприємств ресторанного господарства Укра- їни / В. Дорошенко, К. Дмитрієва // Географія : зб. наук. праць. – 2011. – № 58. – С. 27-30.

21. Загорянська О. Л. Особливості формування системи управління конкурентоспроможністю продукції промислового підприємства / О. Л. Загорянська, Н.М. Литвин // Нові технології №1 (23) – 2009, науковий вісник КУЕІТУ. 93
22. Іванов, Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст]: монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ІНЖЕК, 2012. – 352 с.
23. Іванова Ю.Б., Тищенка О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. Монографія-Х. ИНЖЭК-2013-384-с.
24. Кизим Н.А., Горбатов В.М. Качество жизни населения и конкурентоспособность Украины и стран ЕС. Монография-Х. ИНЖЭК-2014-164- с.
25. Котельніков Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентноспроможністю. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України) - К. Слово-2011-168-с.
26. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент [Текст] / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2011. – 752 с.
27. Круглова, О.А. Оцінка ефективності системи обслуговування в підприємствах торгівлі [Текст] / О. А. Круглова, О. С. Шуміло // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2011. –Вип. 254. – Т. ІІІ. – С. 826–834.
28. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій [Текст]: навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. – [2-ге вид., доп. і перероб.]. – К.: КНЕУ, 2013. – 524 с.
29. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: учеб. пособие / Н.К. Моисеева. М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. — 313 с.
30. Момот, Т. Оцінка вартості бізнесу: сучасні технології [Текст] / Т.Момот. – Х. : Фактор, 2012. – 224 с.
31. Михайлова, Н. В. Визначення майбутньої конкурентної позиції підприємства за різних рівнів управління [Текст] / Н. В. Михайлова //

Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. : в 6 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. – Вип. 247. – Т. IV. – С. 1019–1024.

32. Михайлова, Н. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства: сутність та основні характеристики [Текст] / Н. В. Михайлова // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. : 5 т. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2012. – Вип. 240. – Т. IV. – С. 1096–1103.
33. Михайлова, Н. В. Концептуальні основи діагностики підприємства ресторанного господарства в конкурентному середовищі [Текст] / Н.В.Михайлова // Фінансова система України : зб. наук. пр. – Острог : Національний університет «Острозька академія», 2010. – Вип. 9. – Ч. 2. – С. 332–339.
34. Михайлова, Н. В. Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на рівні оперативного управління [Текст] / Н. В. Михайлова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. : у 2 ч. – Х.: ХДУХТ, 2013. – Вип. 2 (8). – Ч. 1. – С. 310–317.
35. Михайлова, Н. В. Технологія оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства з огляду прийняття рішень стратегічного характеру [Текст] / Н. В. Михайлова // Науковий вісник Полтавського університету : зб. наук. пр. – Полтава : ПУСКУ, 2014. - № 2. – С.108-112. 95
36. Михайлова, Н. В. Трирівнева система оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [Текст] / Н.В.Михайлова : Управління економічним потенціалом підприємства всеукр. наук.-практ. конф., 26 вересня 2008 р. : [тези]. - Х. : ХДУХТ, 2011. – С. 58–59.
37. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 36. - С. 179-181. 42. Новікова О. В. Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства : навчальний посібник / О. В.

Новікова, Л. О. Радченко, К. П. Вініченко, Л. Д. Льовшина, П. П. Пивоваров, Л. І. Чубар. — Х. : Світ Книг, 2014. — 411 с.

38. Олехнович Г. И. «Конкурентные стратегии на мировых рынках: [курс лекций] / Г. И. Олехнович – М.:Издатеьство деловой и учебной литературы, 2012. – 256с.
39. Оливко О. А. Оцінка якості комплексного туристичного продукту / О. А. Оливко//Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.- Київ: КНТЕУ, 2015.-№ 2 (100).- С. 58-63.
40. Оливко О. Конкурентні переваги туристичних підприємств в умовах ринкової економіки / О. А. Оливко // Тези доповідей ІІІ Міжнародної науковопрактичної конференції “Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення” (м Тернопіль, 15–16 квітня 2010 р.). - Тернопіль: Економічна думка, 2010. - С.386-389.
41. Оливко О., Баран О., Особливості управління туристичним підприємством / О. А. Оливко, О. П. Баран // “Управління в сучасних умовах: 96 новітні підходи та проблеми практики”: зб. тез доп. за матеріалами наук.-практ. конф. студентів та молодих учених (м. Тернопіль 27-28 березня 2014 р.).- Тернопіль, 2014.-С. 91-92.
42. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орло- ва, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
43. Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарєв // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського. – Харків: ХАІ, 2010. – Вип. 1 (9). – С. 5–16.
44. Піддубний І.О., Піддубна А.І.Управління міжнародною конкурентноспроможністю підприємства. Навчальний посібник (рек. МОН України) -Х. ИНЖЭК- 2012 – 264с.

45. Пономаренко, В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи [Текст]: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 328 с.
46. Продан І. Підхід до розробки моделі управління персоналом за компетенціями / І. О. Продан // Наука молода - Збірник наукових праць молодих учених ТНЕУ "Економіка розвитку".- 2011.- № 15-16. - С.82-87.
47. Gavin T. A., Dileepan, P. Stress!! Analyzing the culprits and prescribing a cure.(HR Management). Strategic Finance, 84(5), - 2002. – pp. 51-56.
48. Kaplan Robert, Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA.: Harvard Business School Press. – 1996. ISBN 978- 0-87584-651-4.
49. Losey M. R. Mastering the competencies of HR management. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 38(2) – 1999. – pp. 99-102.
50. Chaffey D. E-Business and E-Commerce Management, New York, 2017
Danylenko M. Internet distribution of hotel services / M. Danylenko // Вісн
a. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2016. – № 6. – С. 79-90.
51. The Content Council Spending Study: A Look at How Corporate America Invests in Branded Content for 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. customcontentcouncil.com/research/2013-spending-study.

Додаток А

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

HORECA – НОВІ ФОРМАТИ

Збірник наукових статей студентів заочної форми навчання,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальностями 073 «Менеджмент»
(спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»),
241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізації «Готельний і ресторанний девелопмент»,
«Міжнародний готельний бізнес», «Ресторанний бізнес»)

Частина 1

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП 7

КОСТЮК Т.
Споживацькі настрої щодо готельних послуг міста Львів 8

КРОХМАЛЬНА Ю.
Тренди розвитку екоготелів в Україні 13

ЛИТВИНЕНКО К.
Проєктування готелів для відпочинку у Київській області 17

ЛОПАРЄВА О.
Інноваційна концепція в індустрії гостинності: екологічний готель 21

ОПАНАСЕНКО Є.
Пандемічні зміни у стратегічному розвитку суб'єктів готельного бізнесу 26

ОСТРОВСЬКА Є.
Тренди розвитку мініготелів 30

ПАНАСЮК Т.
Тенденції розвитку резорт-готелів 36

ПЕРІЖОК А.
Функціонування конгрес-готелів 42

РУДЕНКО (ДЕРЕВИНСЬКА) В.
Екологічний туризм в Україні 47

ХАРУК О.
Організація діяльності хостелів в Одесі 55

АНДРІАНОВА Л.
Міжнародний брендинг готельних операторів 60

АСАТРЯН Л.
Корпоративна система менеджменту якості послуг суб'єкта готельного бізнесу 63

ГАРАНЬ (ТИМОШЕНКО) О.
Корпоративна система HR-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу 68

ГОЛЕНКО (ЗАГРІЙЧУК) К.
Корпоративна система інтернет-маркетингу суб'єкта готельного бізнесу 73

КОЛЕСНИК А.
Інтегровані цифрові технології бронювання послуг в готельних мережах 79

ПАЛЮТА А.
Просування послуг готелів на міжнародному ринку 84

ПЕРЕПЕЛИЦЯ М.
Теоретичний базис конкурентоспроможності підприємства 88

СЕМЕНЕНКО О.
Корпоративна система інтернет-маркетингу готельної мережі: теоретичні засади 93

ТЕЛІЧАК А.
Інноваційні технології готельних послуг на національному ринку 97

ТРЕТЯК М.
Інституалізація корпоративної соціальної відповідальності бізнесу 101

ШУЛЬЖЕНКО А.
Дистрибуція послуг у готельному бізнесі 106

ДОВЖЕНКО Я.
Бізнес-проєкт ресторану формату «UKRAINIAN CUISINE» 112

КУЧЕР А.
Ресторанний бізнес в умовах пандемії: проблеми та напрями трансформації 117

МАРКОВСЬКА Т.
Методи формування продуктового портфеля закладів ресторанного господарства під час пандемії 122

ЦИБА А.
Управління продажами готельно-ресторанного продукту: світовий досвід 127

АНДРІЙЧЕНКО А.
Цифровий маркетинг підприємств готельного бізнесу в умовах COVID-19 132

БАЗИЛЕНКО М.
Система SMM-менеджменту готелю 137

БЕЗКОРОВАЙНА О.
Операційний менеджмент суб'єктів ресторанного бізнесу 143

БОНДАР А.
Система HR-менеджменту ресторану 147

БОРИСОВА К.
Управлінський базис формування репутації підприємства 150

БУХВАК Є.
Розвиток ресторанного бізнесу 154

ВАСИЛЕНКО О.
Ревеню-менеджмент готелю 160

ГОЛОВЕНЬ Д.
Маркетингова стратегія готельних комплексів 165

ГОРБЕНКО К.
Система івент-менеджменту ресторану 171

ГУРУСИНГЕ І.
Комплекс маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу 175

ДЕМЧЕНКО М.
Диференціація послуг підприємств ресторанного бізнесу 179

ДЕМ'ЯНЕНКО А.
Наукові засади стратегічного управління в готельному бізнесі 183

ДЕНИСЕНКО А.
HR-менеджмент суб'єкта ресторанного бізнесу 190

ДИМОВСКИХ Д.
Концептуальні засади забезпечення стратегічного аналізу діяльності готелю 193

СРІЦЯН А.
Роль стейкхолдерів в управлінні готельним підприємством 200

ЖИВОТОК В.
Формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства 205

ІВАНИЦЬКА Ю.
Цифровий маркетинг суб'єкта ресторанного бізнесу 209

КАЛЕНСЬКА О.
Стратегія конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу 216

КИРИЧЕНКО (ОХРІМЕНКО) Я.
Стратегія розвитку підприємства 223

КРАВЦОВ Д.
Управління нематеріальними активами суб'єкта ресторанного бізнесу 227

КУВШИН О.
Система бренд-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу 233

КУШНІР Д.
Система професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства 239

МОТОРНА Ю.
Інформаційно-комунікаційні технології ресторану 244

ПЕЛИМСЬКА Є.
Інноваційна стратегія ресторану 248

ПІРАНКОВ П.
Стратегічний аналіз діяльності суб'єкта готельного бізнесу 254

РИСЬ А.
Конкуренція в ресторанному бізнесі 259

СКРЕБЕЦЬ Т.
Вектор поведінки споживачів послуг гостинності 265

СОРОКА Я.
Теоретичні засади формування маркетингу взаємовідносин суб'єкта готельного бізнесу 268

СТЕПАНЕНКО М.
Управління бізнес-процесами ресторанів 272

ТАРАДАЙ В.
Оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану 276

ФАРІОНЧУК М.
Інформаційні системи управління суб'єктами готельного бізнесу 282

ХОЛОДОВ Д.
Маркетинг взаємовідносин в управлінні підприємством готельного бізнесу 287

ШЕСТОПАЛ А.
Диверсифікація закладів ресторанного господарства 294

HR-МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

ДЕНИСЕНКО А., 2 курс, 1м група ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

У даній статті розглянуті основні концепції HR менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу. Представлені основні компоненти і заходи системи HR менеджменту. Також доведено судження про необхідності системного підходу в рамках розробки HR-стратегії ресторану. Обґрунтовано інформаційну систему HR менеджменту.

Ключові слова: *стратегія, управління персоналом, контролінг, системний підхід, інформаційна система.*

According to the statistics, the basic concept of the strategic plan of HR management for the restaurant business is revealed. Presented main components and come in. There is also a judgment about the need for a systematic approach within the framework of developing an HR strategy and a restaurant. Yak the butt is displayed and switched to the information control system.

Key words: *strategy, personnel management, control, systemic input, information system.*

Актуальність теми. Оскільки HR менеджмент ресторану є розвиваючим напрямком в країнах Європи,а саме для України він є дуже цінним та важливим для розвитку підприємницької і ресторанної діяльності.

Навички та знання які були здобуту в країнах Євросоюзу,близького Сходу, Заходу та країнах Європи можна перейняти на територію України . Вітчизняний ринок менеджменту повільніше пристосовується до вимог, які диктує між-народна спільнота, наші підприємства ресторанного господарства тільки-но наздоганяють зарубіжних колег в питаннях HR менеджменту .

Питання зміни технології управління людськими ресурсами та стимулювання персоналу є одними з актуальних питань в умовах цифронізації економіки та формування нової системи HR менеджменту. 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 зарубіжних вчених, як: С. Ананд, Д. Аткінсов, Б. Гройсберг, Т. Емебайл, Д. Мак Клеланд, 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.І льченко, В. Черненко та інші. Разом з тим, сьогодні виникає зростаюча потреба у дослідженнях нової якості управління персоналом, що враховують стрімкий розвиток технологій, швидку адаптацію персоналу до поточних інновацій, динамічний розвиток компаній в умовах невизначеності. Зважаючи на те, що більшість підприємницьких структур та організацій зберігають структуру і принципи роботи XX століття, значна увага вчених повинна бути зосереджена на пошуку та втіленні більш сучасних підходів мотивування персоналу, що покладається на HR менеджмент.

Безумовно, ефективність компаній залежить від низки соціально-економічних факторів, серед яких найбільш важливим є людський фактор. На сьогодні, управління кадрами як в державних установах, так і у приватних компаніях, не відповідає існуючим потребам. Зокрема, як відзначає вітчизняний дослідник А. Ліпенцев, «відсутня реально діюча державна кадрова політика; статус кадрових підрозділів в організаціях низький, на них покладено, в основному, обліково-розпорядчі функції; організації реально не беруть участі в перспективному плануванні персоналу; штат їх надзвичайно обмежений; працівники відділів кадрів

часто не мають відповідної підготовки». Зрозуміло, що за таких умов не можна говорити про професійний підхід до управління кадрами

За останні 50 років термін «управління персоналом» використовувся для опису функції управління, присвяченій рекрутингу, розвитку, навчанню, ротації, забезпечення безпеки і звільненню персоналу. У 1963 році Інститут персоналу і розвитку (Institute of Persjnnel and Development) дав таке визначення: Управління персоналом – це сфера управління, яка охоплює людей та їх взаємовідносини в рамках організації. Управління персоналом намагається досягнути як ефективності, так і справедливості… Воно спрямоване на об'єднання чоловіків і жінок в ефективну організацію, яка дає можливість кожному внести свій особистий внесок в успіх розпочатої справи…Управління персоналом намагається забезпечити справедливі умови зайнятості і роботу, яка приносить задоволення для всіх співробітників. Ключові аспекти цього визначення: питання ефективності і справедливості, під якими розуміється вияв керівництвом первної турботи у взаємовідносинах із підлеглими.

Основні моделі кадрового менеджменту. Модель «7S» (модель «Мак-Кінзі»). Для визначення основних складових успішної HR – політики організації застосовується модель консалтингової компанії «МакКінзі», яку ще називають Моделлю «7S» (за назвою семи факторів, які в англійській мові починаються на літеру S).

Отже, на думку експертів компанії «Мак-Кінзі», важливими для розвитку організації є такі сім чинників:

- Strategy – стратегія;
- Skills – вміння, навики, компетенції;
- Shared values – спільні цінності;
- Structure – структура; 16 HR-менеджмент у публічному управлінні
- Systems – системи, регламенти;
- Staff – співробітники;
- Style – стиль керівництва.

Модель «Мак-Кінзі» – це, швидше, спосіб осмислення проблем, пов'язаних з розвитком менеджменту в організації. Модель «5С» (модель Макарової). Російська дослідниця Ірина Макарова на основі моделі «Мак-Кінзі» запропонувала модель «5 С», в якій виділила фактори, що, на її думку, є найважливішими складовими управлінського успіху організації.

- Стратегія управління людськими ресурсами;
- Система управління людськими ресурсами: її цілі, функції, структури і оцінка ефективності;
- Співробітники: їх підбір, адаптація, оцінка, розвиток, звільнення;
- Стимулювання – навики менеджерів у мотивації та стимулюванні персоналу;

В основі управління бізнесом лежить розробка стратегії, її адаптація до специфіки компанії і реалізація.

Стратегія компанії – це комплексний план управління, який повинен зміцнити становище компанії і на ринку і забезпечити координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей.

Процес вироблення стратегії і грунтується на ретельному вивченні та всіх можливих напрямків розвитку та діяльності і полягає у виборі загального напрямку, освоюваних ринків, що обслуговуються потреб, методо в конкуренції, залучених ресурсів і моделей бізнесу. Іншими словами, стратегія означає вибір компанією шляху розвитку, ринків, методів конкуренції і ведення бізнесу. Стратегічний аналіз і вибір є одним з етапів процесу стратегічного менеджменту, на протязі якого менеджери здійснюють вивчення і вибір такої ділової стратегії, яка дозволила б їх бізнесу утримати або створити стійку конкурентну перевагу.

Чи багато хто замислюються, чому з створених при рівних умовах комерційних підприємств виживає лише третина?

Причин тому безліч. Одні – не впоралися з натиском конкурентів, інші – не знайшли свою нішу, треті – не встигли перебудуватися і почати наступний виток розвитку. І так

можна продовжувати майже до безкінечності. В результаті намічається висновок – майбутнє за передовими технологіями, будь то виробництво, продажу, або ресторанна індустрія. Функціональні стратегії – стратегії, які розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії. Це виробнича стратегія, стратегія маркетингу, фінансова стратегія, і стратегія персоналу. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу, пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії. В якості основних компонентів HR стратегії можна назвати наступні:

1. Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства (планування кадрових потреб підприємства, стратегія формування персоналу підприємства, стратегія розвитку персоналу підприємства, стратегія і збереження персоналу).

2. Соціальная стратегія підприємства (вдосконалення соціальної структури колективу підприємства, поліпшення умов і охорони праці).

Основні заходи у сфері удосконалення HP менеджменту:

1. Повишеніе професіоналізму. Необхідно вести роботу з підвищення кваліфікації працівників. Введення єдиного стандарту обслуговування для офіціантів, хостес і барменів.

2. Контролінг. Регулярний контроль результатів діяльності всіх працівників з основною метою – запобігання помилок або їх виправлення на самій ранній стадії виникнення.

Для стратегічного планування персоналу необхідний системний підхід . Керівник має знати, як розвиваються їх підлеглі, які позиції необхідні для функціонуванню бізнесу. А загалом бізнес процесу. Сам бізнес процес – це набір дій, які виконуються в компанії для отримання заданого результату. Наприклад « обслуговування бази клієнтів « від цього напряму залежить конкурентоспроможність ресторану або готелю та прибуток який вони отримують .

Для отримання позитивного результату варто виконати такі процедури :

1) Приготування страв без недоліків, та сировинних втрат
2) Приготування страв без затримки
3) Вірна подача страв та напоїв
4) Коректна сервіровка столів та приладдя
5) Високий рівень якості обслуговування

Це наддасть змогу правильно та об'єктивно дивитися на ресторан з економічної сторони. Та вірно розраховувати прибутки та збитки ресторану.

Також треба ураховувати на чому спеціалізуються ресторан та в якому географічному положенню він знаходиться. Завдяки цім знанням керівництво зможе підібрати об'єктивну цінову політику для звохочення клієнтів.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що HR-менеджмент у сучасних умовах цифронізації економіки є трудомістким технологічним процесом і як зміниться процес пошуку та система управлінських рішень – невідомо. Вже сьогодні, значну роль у роботі з персоналом відіграють соціальні мережі (LinkedIn, Facebook і Google). У той же час, у HR-менеджерів з появою HRIS системи підвищиться швидкість збору та обробки інформації, частота і швидкість прийняття рішень, зростуть вимоги до технічних компетенцій HR-менеджерів та з'являться нові спеціальності у галузі HR-аналітик «великих даних», візуалізатор, оператор статистичних даних та інші. У той же час, будь-яка HRIS потребує налаштування базових і допоміжних процесів не тільки і не стільки з боку математики, скільки з боку опису та програмування основних робочих процесів. У цьому полягає основний напрямок розвитку HR-менеджменту ТЕСН в цілому й HR-професіоналів зокрема. Удосконалювати процеси, створювати і налаштовувати інструменти, вирішувати завдання діючого і майбутнього бізнесу

В сучасних умовах до HR-менеджерів ставляться високі професійні та морально-психологічні вимоги, оскільки саме він є провідником кадрової і соціальної політики, еталоном колективу, має високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміння вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів

вирішення, масштабно мислить, забезпечує позитивну самоорганізацію системи управління персоналом, підтримує почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Варто додати, що запровадження в компаніях системи HR менеджменту повинне включати довгострокове формування персоналу (ретельний підбір кваліфікованих працівників відповідного віку, стажу, професійних навичок), розробку ефективної системи стимулювання та мотивації працівників, безпосередню участь працівників у діяльності підприємства, послідовність діяльності HR менеджерів в управлінні персоналом; встановлення належних умов праці, встановлення відповідної заробітної плати працівникам та високу якість кадрової політики на підприємстві

Список використаних джерел

1. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / Коул Дж. [пер. с англ. Н.Г. Владимирова]. – М.: ООО «Вершина», 2010. – 352с. – С. 17–30.
2. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»). – С. 5–65.
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М.: Дело, 2007. – 232 с.
4. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2006. – 560 с. – С. 7–41.
5. Чемеков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом/ Чемеков В.П. – М.: Вершина, 2017. – 268с. – С. 5–11.
6. Котин М. В. И ботаники делают бизнес / М. В. Котин. – М. : Манн, Иванов и Фербер
7. https://studylib.ru/doc/2450572/hr-strategiya-restorana---bajkal._skaya-mezhdunarodnaya-biznes
8. http://stplan.ru/articles/theory/stanaliz.htm.
9. http://smallbusiness.chron.com/role-responsibilities-hr-restaurant-24835.html.
10. https://www.hr-director.ru/article/63037-red-kakim-doljen-byt-effektivnyy-hr-menedjer-18-m10
11. https://mc.today/popytki-hr-menedzherov-stroit-iz-sebya-psihologov-smeshny-chem-na-samom-dele-dolzhen-zanimatsya-hr/

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора
БОСОВСЬКОЇ М. В.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ

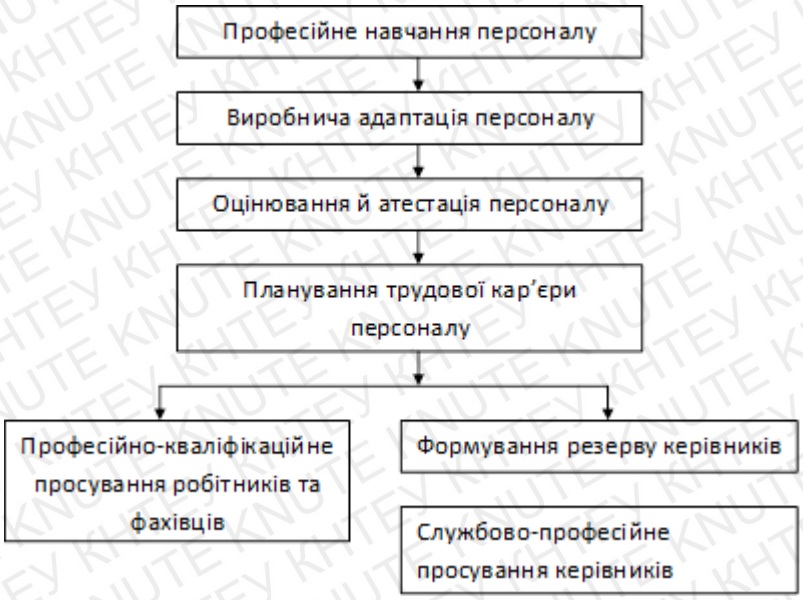
ДИМОВСКИХ Д., 2 курс, 1м група ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

Стаття присвячена дослідженню особливостей формування і дослідження концептуальних засад забезпечення стратегічного аналізу діяльності готелів. У статті охарактеризовано загальні теоретичні і методичні аспекти проведення стратегічного аналізу і дослідження сутності конкурентоспроможності. Також в дослідженні було відображено основні методики проведення стратегічного аналізу діяльності готелю, та інтерпретовано їх до матриці БКГ.

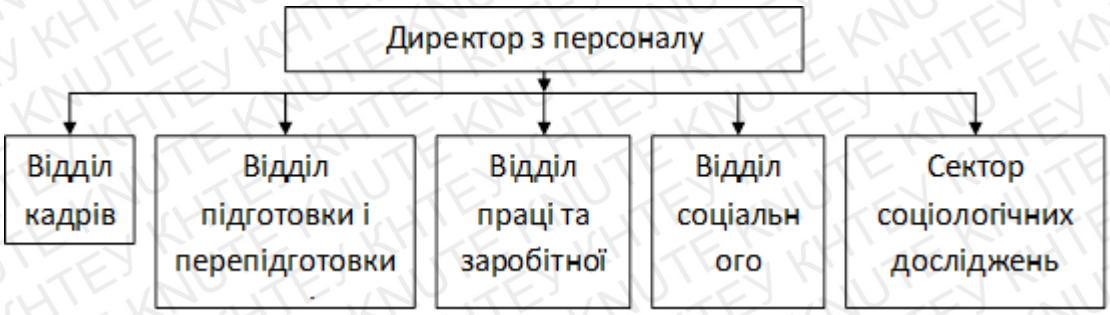
Ключові слова: *готель, стратегічний аналіз, методичні аспекти, конкурентоспроможність.*

ДОДАТОК Б

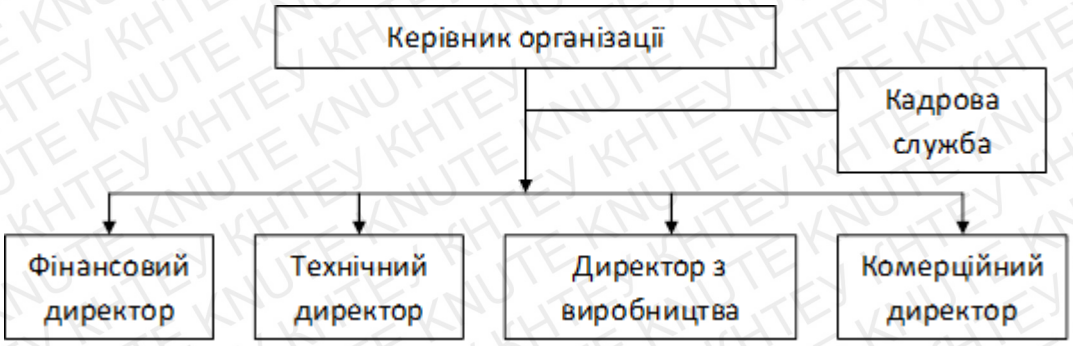
ДОДАТОК В



1.Складові процесу розвитку персоналу організації



2.Схема функціональної структури служби управління персоналом



3.Підпорядкованість кадрової служби вищому керівництву