

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Розробка системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Мисливець», м. Буча)

Студентки 3 курсу 9с групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Управління  
бізнесом»

Сидорова Данила  
Андрійовича

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Силкіна Юлія  
Олегівна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний Ігор  
Миколайович

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <u>ВСТУП</u> .....                                                                                                                                     | 4  |
| <u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</u> .....                                           | 8  |
| 1.1. <u>Поняття, сутність та мета професійного навчання на підприємстві</u> .....                                                                      | 8  |
| 1.2. <u>Методи та види професійного навчання персоналу</u> .....                                                                                       | 11 |
| 1.3. <u>Сучасний досвід професійного навчання персоналу підприємств на прикладі світових економік</u> .....                                            | 14 |
| <u>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» (Ресторан «Тоскана Гриль»)</u> ..... | 20 |
| 2.1. <u>Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» (Ресторан «Toscana Grill»)</u> .....                                                   | 20 |
| 2.2. <u>Аналіз чисельності та структури кадрів на підприємстві</u> .....                                                                               | 25 |
| 2.3. <u>Оцінка ефективності організаційно-економічної системи професійного навчання персоналу на підприємстві</u> .....                                | 29 |
| <u>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</u> .....                                                    | 34 |
| 3.1. <u>Розробка напрямів удосконалення системи професійного навчання персоналу на підприємстві</u> .....                                              | 34 |
| 3.2. <u>Оцінка ефективності впровадження програми вдосконалення</u> .....                                                                              | 39 |
| <u>ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ</u> .....                                                                                                                  | 46 |
| <u>ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u> .....                                                                                                               | 49 |
| <u>ДОДАТКИ</u> .....                                                                                                                                   | 54 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Динамічність сучасного економічного середовища, обумовлена глобальною інтеграцією, значною мінливістю і кризовими явищами, жорсткою конкуренцією і боротьбою за ринки збуту, вимагає від підприємств пошуку нових ідей, підходів, способів ведення бізнесу, а також методів і стилів управління.

Особливої актуальності в умовах обмеженості ресурсів (фінансових, часових, природних), необхідність швидко адаптуватися і приймати управлінські рішення набуває питання ефективного управління персоналом, яке дозволяє раціонально використовувати ці самі ресурси і приносити прибуток підприємству. Однак, в той же час, це можливо лише при грамотній побудові системи управління персоналом, яка здатна раціонально використовувати кадровий потенціал.

Ефективність роботи закладів ресторанної діяльності багато в чому залежить від рівня запропонованого ними сервісу та якості послуг, які вони надають. Чітке дотримання стандартів сервісу в ресторанах – це обов'язкова вимога, яка пред'являється до усіх категорій співробітників: керівників, менеджерів середньої ланки, лінійного персоналу та обслуговуючого персоналу.

Щоб дотримуватися стандартів сервісу, треба, по-перше, їх відмінно знати. Для цього заклади ресторанної діяльності створюють ефективну систему навчання і розвитку персоналу, яка дозволяє навчати співробітників, нещодавно прийнятих на роботу, підвищувати кваліфікацію персоналу, який працює на підприємстві. Іншим аспектом підтримання належного рівня сервісу є ефективна робота системи контролю якості, що дозволяє контролювати виконання співробітниками стандартів якості на будь-якому етапі їх діяльності. Крім того, надзвичайно важливою є діяльність служби управління персоналом (HR служба) щодо формування лояльності персоналу і корпоративної культури,

яка базується на культурі результативності діяльності, не дозволяє порушувати стандарти і підтримує високу якість обслуговування для клієнтів.

Актуальність обраної теми дослідження визначається необхідністю підвищення кваліфікації в організаціях, яка зумовлена постійними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі; ускладнення виробничого та господарського процесу; оволодіння новими видами та сферами діяльності. Розширюючи внутрішні можливості та збільшуючи гнучкість персоналу, підприємство запобігає дефіциту кваліфікованих працівників і менш схильно до короткострокових змін в економіці.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема формування, розвитку та використання людського капіталу є досить актуальною для сфери ресторанної діяльності. Багато вітчизняних та зарубіжних вчених присвятили свої наукові доробки аналізу цієї проблематики. Ключовими факторами конкурентоспроможності, на думку Р. А. Фатхутдінова, є якість і рівень ресурсозбереження, запорукою якого є «якість знань» і «бережливе» ставлення керівництва в першу чергу до людських ресурсів, які надають ці послуги. Український дослідник І. В. Воловельська доводить, що задоволеність населення послугами являє собою один з головних показників якості та конкурентоспроможності послуг, що надаються. Саме тому грамотне управління персоналом, по-перше, є необхідним для виявлення і використання особистісного і професійного потенціалу, по-друге, має сприяти співпраці, щоб персонал перетворювався у співробітників для здійснення спільної трудової діяльності.

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

Вивченню комплексу питань, пов'язаних з розвитком персоналу, присвячено низку досліджень видатних зарубіжних та українських вчених-

економістів, зокрема Н. Аймаутової, М. Армстронга, М. Білопольського, Д. Богині, М. Боровик, Х. Грехема, О. Грішної, О. Єськова, Г. Завіновської, А. Кібанова, А. Колота, . Литвиненко, А. Маслоу, М. Мескона, О. Раєвської, В. Савченко, С. Шапіро, І. Швець, С. Шеклі, А. Алістаєва, А. Богданов, І. Богін, В. Любімов Н. Маусов, Ю. Одегов, В. Травин, С. Шекшня та ін.

**Мета** роботи полягає в дослідженні розробки системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття, сутність та мета професійного навчання на підприємстві;
- розглянути основні методи та види професійного навчання персоналу;
- дослідити досвід професійного навчання персоналу підприємств на прикладі світових економік;
- провести оцінку системи розвитку персоналу на підприємстві;
- провести аналіз ефективності організаційно-економічної системи професійного навчання персоналу на підприємстві;
- розглянути напрямів удосконалення системи професійного навчання персоналу на підприємстві;
- визначити оцінку ефективності впровадження програми вдосконалення.

**Об'єктом** дослідження є система розвитку персоналу підприємства ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» (Ресторан «Toscana Grill»).

**Предметом** роботи є дослідження управління розвитком персоналу на підприємстві.

**Методи дослідження.** Методичними засадами кваліфікаційної бакалаврської роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, які стосуються проблематики розвитку персоналу підприємства. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності розвитку персоналу); системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних

аспектів розвитку персоналу в досліджуваному підприємстві).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у дослідженні особливостей управління розвитком персоналу на підприємстві; напрацюванні шляхів удосконалення розвитку персоналу.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у тому, що практичні та теоретичні положення, які представлені у роботі, можуть бути використані для ефективного впровадження у систему управління розвитком персоналу для підприємства ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ».

**Структура роботи.** Структурно робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Поняття, сутність та мета професійного навчання на підприємстві**

Для того, щоб компанія чи організація розвивалися, їй необхідно розвивати свій основний потенціал, своїх співробітників. Тільки хороші кадри можуть вивести компанію на лідируючі позиції в галузі та виділити її серед конкурентів. Таким чином, система професійного навчання та навчання персоналу дозволяє персоналу всередині організації формуватися і підтримуватися в «робочому тонусі». Одним словом, це підвищує професійні навички співробітників, формує сучасне економічне мислення та вміння працювати в команді. Процес навчання та розвитку підвищує продуктивність і дозволяє всій організації ефективно функціонувати.

Професійний розвиток зазвичай розглядають як процес, за допомогою якого працівник готується до виконання нової роботи, зберігає нову посаду та розв'язує нове завдання. Більшість вчених розуміють розвиток персоналу як процес накопичення людського капіталу шляхом безпосередньої передачі знань і навичок співробітникам організації [12]. Однак у кожного вченого своє трактування цього поняття.

Тому за системою розвитку людських ресурсів Н. Том розуміє набір освітніх, інформаційних і специфічних для роботи цілеспрямованих елементів, які допомагають підвищити кваліфікацію співробітників компанії, установи чи організації в міру розвитку та потенціалу компанії. І тенденції співробітників» [14].

У свою чергу, Р. Марра і Г. Шмідт розглядають «розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу». Таке розуміння дещо звужує «системне» розуміння розвитку персоналу, але не заперечує думки Н. Тома.

А.Я. Кібанов дивиться на цю концепцію з іншого ракурсу. Він думає так. Ці заходи включають професійну адаптацію, оцінювання вакантних кандидатів, поточні регулярні оцінки персоналу, питання планування ділової кар'єри та просування по службі, а також співпрацю з кадровими резервами». [41]

Професійне навчання сьогодні стало великою галуззю, як з точки зору залученого фінансування, так і за кількістю постачальників і користувачів

навчання. За деякими оцінками, річний бюджет на навчання тільки американських компаній досягає 100 мільярдів доларів. Найбільші витрати на навчання припадають на компанії, що займаються зв'язком, транспортом та послугами. Виробнича компанія не запізнилася.

Професійне навчання – це діяльність, яка здійснюється з метою розвитку та підтримки основних компетенцій персоналу, необхідних для виконання поточної роботи та розвитку майбутнього людського потенціалу. Точніше під професійним навчанням розуміють процес безпосередньої передачі нових професійних навичок і знань працівникам організації. Професійне навчання також має на меті надати співробітникам інформацію про поточний стан організації, краще зрозуміти світогляд організації та основні напрямки її стратегії, а також мотивувати персонал у сучасних економічних знаннях.

Цілями професійної підготовки персоналу є: Підтримуйте необхідний рівень кваліфікації працівників у вашій організації. Підвищити конкурентоспроможність організації на основі знань, професійного досвіду та застосування ефективних методів організації праці. Використовуйте новітні засоби, програми та технології професійного навчання для створення сприятливих умов для професійного зростання та самореалізації співробітників в умовах ринку на основі підвищеної мотивації. Підвищення рівня компетентності та досвіду працівників та їх ефективне використання відповідно до вимог організації. Удосконалювати професійні навички та вміння, необхідні для ефективної діяльності. Підготовка персоналу до ротаційного руху [3].

Професійна підготовка – це складний і тривалий процес, який включає наступні етапи: Визначити потребу в професійному навчанні працівників. Бюджетування професійної підготовки, визначення мети навчання персоналу. Визначте зміст програми професійної підготовки. Вибір формату навчання співробітників. Навчання персоналу організації. Набуття персоналом спеціальних знань, умінь і навичок. Визначення показників і критеріїв оцінки

ефективності навчання. Оцінити ефективність підготовки професійних кадрів [4].

Цілями професійної підготовки є:

1) до професійної підготовки – особи, які пройшли початкову професійну підготовку в навчальному закладі та інших закладах, що здійснюють або здійснюють підготовку кваліфікованих робітників і спеціалістів.

2) Працівники, які під час роботи проходять первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації.

3) Безробітні, які шукають роботу та потребують первинної професійної підготовки, перепідготовки чи підвищення кваліфікації.

4) Особи, які потребують спеціальної освіти для здобуття комплексної профільної (професійної) підготовки. Комплексне професійне навчання – це система освітніх послуг для осіб з гарантованими державою спеціальними освітніми потребами для здобуття професійно-технічних навичок.

Підвищення кваліфікації – це підвищення кваліфікації працівників після здобуття певного обсягу освіти і спрямоване на поступове збереження та вдосконалення їх профільних знань, умінь і навичок. Необхідність навчання працівників обумовлена розвитком продуктивності праці. Основні цілі професійної підготовки такі. Забезпечення ефективного виконання завдання. Підвищення гнучкості управління та готовності до інновацій. Горизонтальне та вертикальне просування, просування та адаптація персоналу до нового обладнання та технологій. Освоєння нової професії.

Другий етап полягає у безпосередньому виконанні раніше створеного плану навчання працівників організації. Це також виявляє недоліки плану на цьому етапі і допомагає уникнути помилок у майбутньому.

Виконання плану професійного навчання залежить, в першу чергу, від працівників організації. Необхідно розглянути умови реалізації цього плану. Крім того, виконання планів професійного навчання залежить від керівника

організації, який офіційно та неформально оцінює роботу та потенціал кожного працівника.

Отже, професійне навчання – це процес цілеспрямованого формування спеціальних знань і вдосконалення навичок, оволодіння сучасною діяльністю для підвищення продуктивності праці, бездоганного виконання службових обов’язків та досягнення організаційних цілей – це вміння, що дає можливість.

## 1.2. Методи та види професійного навчання персоналу

Для професійної підготовки персоналу на підприємстві можна використовувати різні види та форми навчання. Експерти з управління персоналом кажуть, що не існує єдиного методу навчання - у кожного є свої переваги та недоліки. Тому більшість сучасних програм - це сукупність різних методів подання матеріалу. Вибір виду та форми навчального процесу повинен визначатися конкретними умовами, в яких працює компанія, та цілями, які мають бути досягнуті шляхом навчання (табл. 1.1) [18].

Сучасні практики підготовки персоналу включають як конкретні інструменти навчання (наприклад, ротація персоналу, коучинг), так і організаційні зусилля для створення умов для ефективного навчання за допомогою особистого досвіду. Людина одночасно виступає об’єктом і предметом навчання.

Підготовка кадрів досягається також шляхом розширення можливостей працівників та введення нових проектів. У цьому випадку набуття досвіду реалізації нових проектів та розширення функціональних обов'язків поза рутинними діями сприяє розвитку творчого потенціалу працівників [3].

Таблиця 1.1

### Види професійного навчання

| Класифікаційна ознака | Види професійного навчання відповідно до класифікаційної |
|-----------------------|----------------------------------------------------------|
|-----------------------|----------------------------------------------------------|

| залежно від:                                           | ознаки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| поєднання навчального процесу і роботи на підприємстві | - відривом від виробництва – під час проходження навчання працівника звільняють від своїх обов'язків;<br>– без відриву від виробництва – під час навчання працівник поєднує його з виконанням своїх основних обов'язків                                                                                                                                                                              |
| цільового призначення                                  | – первинна підготовка – навчання працівника без освіти першого разу;<br>– перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової спеціальності (професії);<br>– підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і навичок у рамках своєї професії та спеціальності;<br>– адаптаційне навчання – навчання працівника з метою професійної, соціальної адаптації на підприємстві |
| тривалості навчання                                    | – короткострокове – навчання протягом не більше ніж 5 днів, час активного сприйняття інформації – до 40 годин;<br>– середньострокове – навчання протягом не більше ніж 6 місяців;<br>– довгострокове – навчання більше ніж 6 місяців                                                                                                                                                                 |
| кількості слухачів                                     | – індивідуальне;<br>– групове                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [13]

Сучасна практика навчання передбачає подолання недостатньої компетенції працівників щодо виконання інноваційних проектів. Іншими словами, щоб запропонувати та реалізувати нові корисні ідеї, працівники повинні успішно справлятися з поточними обов'язками, що забезпечується необхідним базовим рівнем компетентності.

Підбираючи форми та методи навчання, персонал підприємства повинен враховувати їх вплив на групи слухачів, які навчаються. Класифікація основних методів підвищення кваліфікації персоналу наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

#### Класифікація ключових методів професійного розвитку персоналу

| Методи професійного розвитку персоналу | Зміст методу                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Навчання персоналу                     | Передача знань за допомогою цілеспрямованого і планомірного процесу засвоєння знань, умінь і навичок                                          |
| Професійна адаптація                   | Пристосування працівника до техніко-технологічних особливостей діяльності в рамках професії, робочого місця                                   |
| Службово професійне просування         | Рух персоналу в межах посадової структури організації, обумовлене зростанням його кваліфікації і необхідністю надання роботи вищої складності |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управління діловою кар'єрою персоналу | Комплекс заходів в рамках реалізації службового зростання працівника, що враховує його цілі, потреби, можливості і здібності, в рамках обмежень, обумовлених цілями, потребами, можливостями та умовами організації                                                                                                       |
| Робота з кадровим резервом            | Робота по формуванню працівників, здатних до заміщення вищих посад або заняття робочих місць вищої кваліфікації                                                                                                                                                                                                           |
| Мотивація розвитку персоналу          | Комплекс заходів, що забезпечують створення необхідних і достатніх умов для ефективного розвитку персоналу організації і кожного її працівника.<br>Розумне використання сукупності мотивів і стимулів, спонукають працівника до розвитку, що визначають задоволення його потреб і забезпечують досягнення особистих цілей |

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [13]

Залежно від обраної форми навчання (зовнішньої чи внутрішньої) визначається і спосіб навчання.

До внутрішніх форм належать:

- інструктаж - новий працівник отримує загальну інформацію про роботу, наприклад, про використання певного обладнання, запобіжні заходи тощо. Інструктаж, як правило, проходять у тій чи іншій формі всі без винятку;
- ротація - тимчасове переведення працівника в інший підрозділ для отримання нового досвіду або професійної кваліфікації (наприклад, робота в одному з найуспішніших підрозділів підприємства з метою набуття практичного досвіду та впровадження його згодом у своєму підрозділі);
- наставництво - робота під наглядом більш досвідченого працівника [13].

До зовнішніх форм навчання належать:

- курси підвищення кваліфікації або тренінги - це пасивне навчання, яке включає лекції, семінари, аналіз кейсів, ділові ігри. Може бути віддаленим або модульним. Недоліком цієї форми навчання є висока вартість і низька мотивація учнів, які часто сприймають навчання як формальність;
- самонавчання - в ідеалі кожен фахівець постійно займається самонавчанням (читає спеціалізовану літературу, бере участь у вебінарах, спілкується на професійних форумах), але на практиці не всім цим займаються;

- конференції - це заходи для обміну досвідом та встановлення ділових відносин. Позитивно впливають на імідж компанії в цілому, зміцнюють ділову репутацію [3].

Всі існуючі методи розвитку професійних знань та вмінь можна розділити на дві групи:

- методи навчання, які застосовуються на робочому місці (наставництво, метод ускладнених завдань, зміна робочого місця, направлене набуття досвіду, виробничий інструктаж, метод делегування відповідальності і інші методи);

- методи навчання, які застосовуються за межами робочого місця (читання лекцій, проведення ділових ігор, розбір конкретних виробничих ситуацій, проведення конференцій і семінарів, формування груп з обміну досвідом, створення гуртків якості і інші методи)

Деякі форми навчання можливі лише на робочому місці, наприклад, ротація операцій, репетиторство і навчання таким видам робіт, які рідко потрібні в ході виробничого процесу, і тому немає потреби спеціально навчати навичкам їх виконання з відривом від виробництва.

Таким чином, головним критерієм при виборі того чи того методу повинна бути його ефективність для досягнення цілей навчання кожного конкретного працівника.

### **1.3. Сучасний досвід професійного навчання персоналу підприємств на прикладі світових економік**

Аналіз світового досвіду (у випадку таких великих економік, як Франція, Німеччина, США та Японія) показує великі переваги у сфері професійної освіти. Так, особливості європейської системи освіти пов'язані з виконанням окремих стратегічних документів.

Визначені пріоритети та завдання країн-членів ЄС для досягнення цілей Європейської стратегії 2020 визначають ключові тенденції та нові підходи до

управління людськими ресурсами в Європі. Розвиток людських ресурсів розглядається не лише як економічна передумова, а й як шлях вирішення проблеми зайнятості створення сильного європейського ринку праці, що є необхідною умовою конкурентоспроможності сучасних підприємств.

У Франції професійна освіта та навчання регулюються соціальними партнерами згідно з колективними договорами (національними та галузевими угодами та галузевими угодами) та урядом відповідно до законодавства та інших правових документів. Державні установи та інтегровані промислові організації відіграють важливу роль у фінансуванні постійної професійної освіти та навчання. Відповідно до європейських тенденцій працівники відповідають за свою кар'єру. Функція талантів поділяється на лінійне та вище керівництво, приділяючи пильну увагу важливим посадам і потенціалу співробітників в організації. Французьке законодавство чітко регулює практику навчання працівників компанії, надаючи їм тимчасову пільгу, щоб скористатися можливостями навчання та підвищити свої навички.

Німеччина на початку 21 ст. Створено нові системи підтримки професійно-технічної освіти та навчання, і держава буде економічним і соціальним партнером у підтримці та спільному управлінні функціонуванням і розвитком цієї галузі, зберігаючи свою роль у фінансуванні цієї галузі. Я все більше залучаюся. Фінансування професійної підготовки кадрів на виробництві здійснюється трьома способами:

- 1) Якщо є прибуток від виробництва, зменшення податку або звільнення від сплати податків.
- 2) Перенесіть витрати на навчання на ціни продажу, тобто перенаправте на клієнтів.
- 3) Інтернаціоналізація прямих і непрямих доходів під час і після закінчення навчання.

Крім того, держава субсидує бізнес за рахунок повного або часткового фінансування «дослідницьких сайтів» і несе витрати, пов'язані зі зниженням

податків або звільненням від податків [12]. У Німеччині існує три основні типи професійної освіти:

а) Корпоративне професійне навчання (у Німеччині налічується близько 350 затверджених державою професій (кожна з цих професій має правила щодо професійного навчання), яким можна навчитися в рамках корпоративного професійного навчання.

б) Удосконалення або підвищення кваліфікації.

в) Перепідготовка. Зокрема, таку освіту можна отримати наступним чином: У державних службовців, тобто в уряді та відомствах. У професійно-технічних навчальних закладах, таких як навчальні заклади, магістратури та ліцеїв.

За час існування ЄС у цій країні був створений механізм контролю та координації на національному рівні. Таким чином, у Данії діє Паритетна комісія з безперервної освіти, а в Німеччині — Федеральний інститут неперервної освіти. У Нідерландах національні та регіональні професійно-технічні заклади спільно розробляють програми навчання та контролюють виконання контрактів на навчання, підписаних керівниками та працівниками підприємств. Роботодавці та представники професійно-технічної освіти співпрацюють у створенні професійних профілів (аналогів професійних стандартів), удосконаленні навчальних програм, тестуванні в рамках національних галузевих професійних центрів та асоціацій професійних центрів. Нідерланди є одним із лідерів із широким спектром навчальних закладів, що пропонують професійну освіту. У Бельгії діяльністю центрів професійного навчання керують національні служби зайнятості [16].

Однією з актуальних тенденцій підготовки персоналу для американських компаній є створення систем навчання протягом усього життя для адаптації до нових технологій та нових форм організації роботи. Тому американські компанії організовують власні університети для навчання та навчання протягом

усього життя. У той же час американські компанії керуються тим, що навчання персоналу потребує:

- а) Надати конкретні знання та навички, використані в роботі.
- б) Досить універсальний, щоб набуту кваліфікацію можна було використовувати в різних сферах виробництва.
- в) Сприяти реалізації стратегічних цілей компанії.
- г) Вважається подвійною інвестицією в людей і виробництво.

Тому однією з головних характеристик американської системи освіти є гнучкість і здатність швидко реагувати на соціальні та економічні потреби. Американське суспільство визнає, що освіта є рушійною силою прогресу і однією з головних умов національного розвитку.

Характерною рисою японської системи освіти є те, що вона створюється в рамках існуючої структури, а гнучка система групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів працює в певних організаційних рамках. Основою системи професійного навчання в японських компаніях є концепція «гнучкі працівники». Тобто підбір і навчання працівників з двох-трьох дисциплін замість однієї з подальшим навчанням протягом усього життя. Перенавчання працівника вважається дешевшим за його заміну. Професійна освіта здійснюється безпосередньо через систему навчання без відриву від виробництва. Навчання на робочому місці, як правило, домінує у навчанні без роботи, на нього припадає близько 80%. Щороку японські компанії витрачають на перевиховання персоналу 10-12% свого фонду заробітної плати. В Японії безперервна освіта є частиною трудового процесу, де кожен працівник витрачає близько восьми годин на тиждень, чотири години за рахунок робочого часу і чотири години за рахунок себе [10].

Зарубіжний досвід свідчить про те, що професійне навчання потребує використання різноманітних механізмів фінансування (до речі, в Україні обов'язок фінансувати професійне навчання покладається лише на

роботодавців, тому досить багато компаній (особливо малого бізнесу) мають сучасне виробництво), тобто:

а) державні субсидії роботодавцям на створення додаткових навчальних майданчиків для виробничого навчання та навчання без відриву від виробництва.

б) створення фонду для роботодавців для перерахування певного відсотка фонду заробітної плати та відшкодування частини витрат на навчання роботодавцю, який проводить навчання працівника.

в) створення в рамках колективного договору Фонду освіти. Актив формується за рахунок оподаткування фонду заробітної плати або за рахунок субсидій.

г) надавати кредити організаціям курсів перепідготовки та перепідготовки талановитих працівників.

д) державні субсидії на освіту. Податкові пільги для підприємств тощо [11].

Підсумовуючи, пріоритетними напрямками подальшого розвитку японських компаній є використання досвіду великих економік у сферах контролю якості та розвитку персоналу, формування та підтримки культури якості, розробки та впровадження стандартів. Для навчання персоналу.

Завдяки досвіду провідних країн світу розвиток вітчизняної професійно-технічної освіти став революційним, а потреба у фахівцях для підвищення кваліфікації у працевлаштуванні відповідно до вимог сучасного світового ринку праці – це здібності та кваліфікація. системи.

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» (Ресторан «Toscana Grill»)

Ресторан «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ») має права юридичної особи, самостійний баланс, рахунки в банках, круглу печатку з найменуванням підприємства, фірмові бланки, емблему, а також зареєстрований знак для товарів та послуг, діє на основі самоокупності та самоуправління, може від свого імені набувати майнові і немайнові права, нести відповідальність, бути позивачем та відповідачем у суді.

19



Рис.2.1.Інтер'єр ресторана «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ»)

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [43]

Метою ресторану є одержання максимального прибутку в процесі виробництва і реалізації продукції, надання послуг. Ресторан «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ») пропонує сервіс, який підносить гостинність на новий рівень.

Управління рестораном «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ») здійснюється відособленим апаратом управління або адміністрацією головного підрозділу підприємства.

Ресторан «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ») розрахований на 50 місць.

До складу торгових приміщень ресторану входять:

Вестибюль, гардероб, аванзал, торгові і бенкетні зали – основні торгові приміщення; додаткові – мийна кімната столового посуду, касовий зал, текстильна кімната, кімната для зберігання посуду. В ресторані передбачені всі необхідні санітарно-технічні комунікації та обладнання, що відповідає існуючим санітарним нормам.

У закладі обладнані три просторі зали, серед яких два основних: «Сімейний» та «Винний», місткістю 50 гостей. Невеликий і затишний «Дегустаційний» зал вміщує до 15 гостей і розрахований на проведення

закритих заходів і особистих урочистостей. Для маленьких гостей у ресторані обладнана дитяча ігрова кімната, де регулярно для малюків влаштовують творчі майстер-класи. Оригінальний інтер'єр ресторану поєднує в собі сучасний стиль, елементи еко-стилю та модерн. У залах переважають пастельні відтінки, велика кількість живої зелені й оздоблення з натурального дерева.

Гордість «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ») – це літня тераса в оточенні мальовничого лісу з великим дерев'яним навісом і фонтаном, а також відкритою кухнею. Поруч з терасою працює дитячий ігровий майданчик, де встановлені гойдалки, гірки та часто відбуваються ігри з аніматорами в теплу пору року.

У меню представлені традиційні італійські страви, які кухарі готують за старовинними тосканськими рецептами.

Фірмові частування ресторану «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ»):

- суп качуко по-ліворнськи,
- салат «Панцанелла»,
- лазанья з печінкою,
- паста «Пічі» під соусом аль-аліоне,
- флорентійський стейк.

З-поміж піци є коронні страви:

- фірмова піца з обсмаженими на грилі баклажанами та індишкою,
- закрита піца-фокача з начинкою з томатів, руколи й рікоти.

У ресторані є власний винний льох, де зберігаються близько 70 видів італійських вин, сири, хамон і м'ясні делікатеси. Для гостей встановлений винний сейф з індивідуальними комірками для зберігання відкритого раніше вина. У винному залі є вітрина з великим вибором віскі й граппи.

Ресторан «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ») підвищеного рівня обслуговування з різноманітним асортиментом страв, закусок, кондитерських, вино-горілчаних виробів, фруктів, фруктових та мінеральних вод, соків, морозива, коктейлів.

В ресторані практикується виготовлення страв, закусок по індивідуальному замовленню, а також фірмових страв. В ресторані «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ») пропонується відвідувачам обіди та вечері, а при обслуговуванні конференцій повний спектр страв.

Отже, метою діяльності ресторану є забезпечення, точніше, задоволення потреб споживачів в харчуванні і, частково, у відпочинку. Постійним завданням є вдосконалення роботи виробництва і обслуговуючого персоналу, досягнення високого рівня якості страв, їх оформлення, а також постійне підвищення якості обслуговування.

Таблиця 2.1

**Основні показники господарської діяльності ресторану «Toscana Grill»  
(ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ»)**

| Найменування показника                                      | Одиниці виміру | 2019   | 2020     | Відхилення<br>(+, -) | Темп<br>росту,<br>% |
|-------------------------------------------------------------|----------------|--------|----------|----------------------|---------------------|
| Виручка від реалізації                                      | тис.грн        | 140265 | 217586,4 | 77321                | 155,1               |
| Чиста виручка від реалізації продукції                      | тис.грн        | 116887 | 181322   | 64435                | 155,1               |
| Собівартість реалізованої продукції                         | тис.грн        | 107681 | 173443   | 65762                | 161,1               |
| у % до чистої виручки                                       | %              | 92,1   | 95,6     | 3,5                  | -                   |
| Валовий прибуток (збиток)                                   | тис.грн        | 9206   | 7879     | -1327                | 85,6                |
| у % до чистої виручки                                       | %              | 7,9    | 4,3      | -3,6                 | -                   |
| Інші операційні доходи                                      | тис.грн        | 602    | 704      | 102                  | 116,9               |
| Витрати на збут                                             | тис.грн        | 11     | 33       | 22                   | 300,0               |
| Адміністративні витрати                                     | тис.грн        | 4360   | 5280     | 920                  | 121,1               |
| Інші операційні витрати                                     | тис.грн        | 1007   | 2207     | 1200                 | 219,2               |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності                | тис.грн        | 4430   | 1063     | -3367                | 23,9                |
| у % до чистої виручки                                       | %              | 3,8    | 0,6      | -3,2                 | -                   |
| Інші доходи                                                 | тис.грн        | 142    | 215      | 73                   | 151,4               |
| Інші витрати                                                | тис.грн        | -      | -        | -                    | -                   |
| Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | тис.грн        | 4572   | 1278     | -3294                | 27,9                |
| у % до чистої виручки                                       | %              | 3,9    | 0,7      | -3,2                 | -                   |

|                                                           |         |         |         |       |       |
|-----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-------|-------|
| Чистий прибуток (збиток)                                  | тис.грн | 3506    | 318     | -3188 | 9,1   |
| Середньооблікова чисельність працівників, всього          | осіб    | 95      | 140     | 45    | 147,4 |
| Продуктивність праці одного працівника у порівняних цінах | тис.грн | 1230,0  | 1295,15 | 65,15 | 105,3 |
| Фонд оплати праці                                         | тис.грн | 1541    | 1771    | 230   | 114,9 |
| Середньомісячна заробітна плата                           | грн     | 2711    | 2736    | 25,0  | 100,9 |
| Середня вартість основних засобів                         | тис.грн | 712     | 562     | -150  | 73,7  |
| Фондовіддача                                              | грн     | 197,0   | 322,64  | 125,6 | 163,4 |
| Середня вартість оборотних активів                        | тис.грн | 77032,5 | 92325,5 | 15293 | 119,8 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів                  | коєф.   | 1,52    | 1,96    | 0,44  | 128,9 |

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, отриманий рестораном «Toscana Grill» прибуток є об'єктом розподілу. У розподілі прибутку можна виділити два етапи. Перший етап – це розподіл балансового прибутку. На цьому етапі учасниками розподілу є держава й підприємство.

Таблиця 2.2

**Динаміка та структура обсягів прибутку ресторану «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ»)**

| Найменування показника                                      | 2019    |      | 2020     |      | Відхилення<br>(+, -) | Темп<br>росту,<br>% |
|-------------------------------------------------------------|---------|------|----------|------|----------------------|---------------------|
|                                                             | тис.грн | %    | тис.грн  | %    |                      |                     |
| Виручка від реалізації                                      | 140265  | 100  | 217586,4 | 100  | 77321                | 155,1               |
| Чиста виручка від реалізації продукції                      | 116887  | 83,3 | 181322   | 83,3 | 64435                | 155,1               |
| Валовий прибуток (збиток)                                   | 9206    | 6,56 | 7879     | 3,6  | -1327                | 85,6                |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності                | 4430    | 3,2  | 1063     | 0,5  | -3367                | 23,9                |
| Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | 4572    | 3,2  | 1278     | 0,6  | -3294                | 27,9                |
| Чистий прибуток (збиток)                                    | 3506    | 2,5  | 318      | 0,2  | -3188                | 9,1                 |

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності підприємства

За таблицею 2.2 можемо сказати, що прибуток від операційної діяльності зменшився на 3367 тис.грн в порівнянні з минулим роком, але чиста виручка

від реалізації збільшилась на 64435 тис.грн. На величину прибутку підприємства, а отже, і на його рентабельність, істотно впливає податкова політика держави. Також можемо сказати, що в структурі прибуток від операційної діяльності зменшився з 3,2% до 0,6%. А значить, що підприємство збільшило витрати.

## **2.2. Аналіз чисельності та структури кадрів на підприємстві**

Управління людськими ресурсами підприємства, забезпечення ефективного використання потребує обов'язкового формування системи оцінювання кадрового потенціалу підприємства. Його аналіз та відповідні розрахунки на підприємстві проводились першочергово за категоріями посад працівників. Робітники – це працівники, які безпосередньо зайняті у процесі діяльності підприємства. Управлінський персонал – це ті працівники, які зайняті управлінням, організуванням, плануванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням діяльності інших категорій персоналу.

Під організаційною структурою товариства розуміють склад, підпорядкованість, взаємодію та розподіл роботи з підрозділами та органами управління, в яких встановлюються специфічні відносини щодо здійснення влади та інформації. Організаційна структура повинна регулювати розподіл завдань між підрозділами та посадовими особами та орієнтуватися на досягнення цілей і завдань, які ставить керівник.

Керівник ресторану безпосередньо підпорядковується персоналу (офіціанти, бармени, прибиральники, прибиральники), які гарантують працездатність закладу громадського харчування. Їх злагоджена робота – запорука успіху закладу. Керівники ресторанів повинні координувати свої робочі процеси, щоб відділ працював злагоджено за будь-яких умов. Менеджери повинні діяти в інтересах компанії та її засновників і бути

прикладом для лінійного персоналу.

Шеф-кухар також є одним із кухонного персоналу та менеджером, який відповідає за прибирання кухні. Шеф-кухар повинен відповідати за меню закладу, розробляти нові страви, створювати огляд функцій та ієрархії шеф-кухара, а також контролювати гігієнічні та гігієнічні стандарти, стандарти зберігання, керування терміном придатності та дотримання вимог щодо прийому на роботу. Штат підлеглих, які шукають вакансії.

У сучасній ситуації найкращий персонал ресторану - в готелі з західним власником. Експерти стверджують, що сьогодні є велика потреба в професіоналах з досвідом роботи в зарубіжних мережах. Будучи орієнтованим на клієнта, цей персонал має навички роботи з технологіями в різних областях кухні.

Керівник керує персоналом закладу спільно з керівником. До обов'язків менеджера ресторану також входять обов'язки з персоналу, зокрема: Аналіз персональних даних кандидатів на посади для відбору кращих претендентів, призначення та співбесіди, прийняття рішень про прийом на роботу за погодженням з керівниками, виконання та укладання трудових договорів. , Співробітники заповнюють особові картки, створюють особові справи, заповнюють трудові книжки, проводять інструктажі [3].

У зв'язку з малою чисельністю персоналу в організації відповідальність спеціалістів з персоналу делегується на зміни керівника. Під керівництвом керівника керівник здійснює оформлення відпусток, лікарняних, видачу премій та надбавок, а також звільнення працівників.

Таблиця 2.3

**Динаміка працівників ресторану «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ»)**

| Працівники         | Чисельність осіб за роками |      | Відхилення 2020/2019 |          |
|--------------------|----------------------------|------|----------------------|----------|
|                    | 2019                       | 2020 | абсолютне            | відносне |
| Керівники          | 5                          | 5    | -                    | -        |
| Спеціалісти        | 18                         | 13   | -5                   | -27,8    |
| Технічний персонал | 3                          | 3    | -                    | -        |

|                              |    |    |    |       |
|------------------------------|----|----|----|-------|
| Середньооблікова чисельність | 26 | 21 | -5 | -19,2 |
| в тому числі:                |    |    |    |       |
| - жінки                      | 6  | 8  | 2  | 33,3  |
| - чоловіки                   | 20 | 13 | -7 | -35,0 |

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності підприємства

За результатами аналізу у 2019 році склад працівників змінився, збільшилась кількість робочих, спеціалістів стало більше лише на 4 особи. У 2020 році значне зменшення спеціалістів. Аналіз структури персоналу за статтю показав, що його структура також майже не змінилася. Жінки становлять майже 40% в 2020 році від усієї кількості, при цьому обіймають такі посади як: адміністратор, бухгалтер, маркетолог, менеджер.

Таблиця 2.4

**Динаміка структури складу працівників ресторану «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ») за стажем роботи**

| Стаж роботи        | Частка, % |       | Відхилення<br>2020 /2019 |
|--------------------|-----------|-------|--------------------------|
|                    | 2019      | 2020  |                          |
| 1.Більше 20 років  | 19        | 18,9  | -0,1                     |
| 2. Більше 15 років | 17,4      | 17,4  | -                        |
| 3. Більше 10 років | 5,8       | 5,7   | -0,1                     |
| 4.Менше 10 років   | 57,8      | 58,0  | 0,2                      |
| Всього             | 100,0     | 100,0 | -                        |

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз структури працівників за стажем роботи показав, що на підприємстві досить прогресивна структура кадрів, оскільки близько 58% складають спеціалісти (стаж роботи менший за 10 років), однак, разом з цим близько 20 % складають досвідчені кваліфіковані працівники.

Це надає можливість підприємству впроваджувати нові прогресивні технології у управління, що свідчить про високий кадровий потенціал підприємства.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників вікового складу працівників ресторану «Toscana**

### **Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ»)**

| Показник                                                            | Частка, % |      | Відхилення 2020/2019 |          |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------|----------|
|                                                                     | 2019      | 2020 | абсолютне            | відносне |
| в обліковій чисельності штатних працівників особи у віці 15–34 роки | 10        | 8    | -2                   | -20,0    |
| 35–49 років                                                         | 12        | 8    | -4                   | -33,3    |
| 50–54 роки                                                          | 2         | 3    | -1                   | 50,0     |
| 55–59 і більше років                                                | 2         | 2    | -                    | -        |
| Всього                                                              | 26        | 21   | -5                   | -        |

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності підприємства

За результатами дослідження вікового складу персоналу на підприємстві, можемо сказати, що найбільше працює персоналу у віці 35-49 років та 15-34 роки. Важливе значення для ефективного використання персоналу має його розвиток, адже навчання й підвищення кваліфікації працівників, що сприяє покращанню якості наданих послуг.

*Таблиця 2.6*

### **Освітній рівень працівників ресторану «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ»)**

| Показник                                 | Частка, % |      | Відхилення 2020/2019 |          |
|------------------------------------------|-----------|------|----------------------|----------|
|                                          | 2019      | 2020 | Абсолютне            | Відносне |
| Облікова численність штатних працівників | 26        | 21   | -5                   | -20,0    |
| з них мають вищу освіту                  | 5         | 5    | -                    | -        |
| у тому числі неповну й базову вищу       | 5         | 5    | -                    | -        |
| повну вищу освіту                        | 16        | 11   | -5                   | -20,0    |

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності підприємства

Плинність кадрів ресторану «Toscana Grill» покажемо у таблиці 2.7.

*Таблиця 2.7*

### **Динаміка показників руху кадрів ресторану «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ»)**

| Показник                        | 2019 | 2020 | Відхилення 2020/2019 |          |
|---------------------------------|------|------|----------------------|----------|
|                                 |      |      | абсолютне            | відносне |
| Прибуло працівників - всього    | 11   | 12   | 1                    | 9,0      |
| - з професійно-технічних училищ | 6    | 3    | -3                   | -50,0    |

|                                                              |    |    |    |       |
|--------------------------------------------------------------|----|----|----|-------|
| - з вищих навчальних закладів                                | 2  | 2  | -  | -     |
| - з інших джерел                                             | 3  | 4  | 1  | 33,3  |
| Звільнено працівників                                        | 18 | 12 | -6 | -33,3 |
| - всього                                                     |    |    |    |       |
| - вийшли на пенсію                                           | 3  | 2  | -1 | -33,3 |
| - за хворобою (інвалідністю)                                 | -  | 1  | 1  | 100,0 |
| - за власним бажанням                                        | 8  | 4  | -4 | -50,0 |
| - за згодою сторін                                           | 2  | 3  | 1  | 50,0  |
| - за порушення правил техніки безпеки, санітарії, дисципліни | 5  | 2  | -3 | -60,0 |
| Середньооблікова чисельність працівників                     | 26 | 21 | -5 | -20,0 |

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності підприємства

В 2019 році на підприємстві збільшилась чисельність працівників на 1 особу – за рахунок прийняття на роботу випускника вищих навчальних закладів та за вільним наймом. Одночасно кількість звільнених працівників збільшилась на 4 особи. В 2020 році відбулося зменшення кількості працівників на 5 осіб за рахунок прийняття на роботу молодих спеціалістів (випускників навчальних закладів).

### **2.3. Оцінка ефективності організаційно-економічної системи професійного навчання персоналу на підприємстві**

Основними критеріями оцінки роботи працівників ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» відповідно до сучасних світових підходів, є:

1. Чітке виконання службових обов'язків, відображених у посадовій інструкції, затверджених трудовим договором між державою (в особі керівника структурного підрозділу) та працівником.
2. Якісне виконання роботи, виготовлення відповідних продуктів (результату) діяльності (згідно з переліком, що додається до кожної посадової Інструкції) і рівня їх якості.

3. Позитивні зміни в роботі працівника після навчання, розширення діапазону і збагачення техніки його роботи, арсеналу методів і прийомів тощо.

4. Реальний вплив конкретного працівника на результати роботи підрозділу в цілому.

5. Цілеспрямованість і стійка мотивація працівника до професійного самоудосконалення, творчого пошуку, ініціативи і таке ін.

Ефективність розвитку професійних навичок персоналу гарантується створенням конкретних умов. Узагальнення наукової літератури дозволило виділити такі види:

-Організовано-адміністративні, фінансово-технічні, навчально-методичні та морально-психологічні.

Організаційно-розпорядчі умови розвитку професійної компетентності персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» пов'язані з організаційно-розпорядчою компетенцією Керівника.

Фінансово-технічні умови включають професійну підготовку, перепідготовку, підвищення фізичного та психологічного самопочуття, наявність коштів для забезпечення необхідними технічними та інформаційними ресурсами.

Навчально-методичні умови включають досвід наставництва, надання науково-просвітницьких матеріалів, проведення конференцій і семінарів на суміжні теми, навчання.

Морально-психологічними умовами розвитку професійних здібностей персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» є рівень згуртованості колективу, спільні цілі та завдання співробітників і керівників, якість соціально-психологічного середовища колективу, а також лояльність.

Дотримуючись зазначених умов, ви можете якісно підвищити професійну кваліфікацію персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ».

Ефективні результати господарської діяльності ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» тісно пов'язані зі стратегічним управлінням людськими ресурсами та

підвищенням ефективності використання організацією інтелектуального капіталу. Важливим аспектом інтелектуального капіталу є професійна та амбітна людина з певними здібностями, необхідними для реалізації стратегії.

Професійний розвиток можливий лише за певних умов. Система управління персоналом ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» може ефективно функціонувати лише за умов постійного розвитку професійної компетентності персоналу організації. Графічно це показано на рисунку 2.2.

Крім того, найбільший вплив на рівень професійної компетентності персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» мають внутрішні фактори «якості освітніх послуг», стратегічні ресурси, необхідні для розвитку професійних компетенцій, «соціальне партнерство».

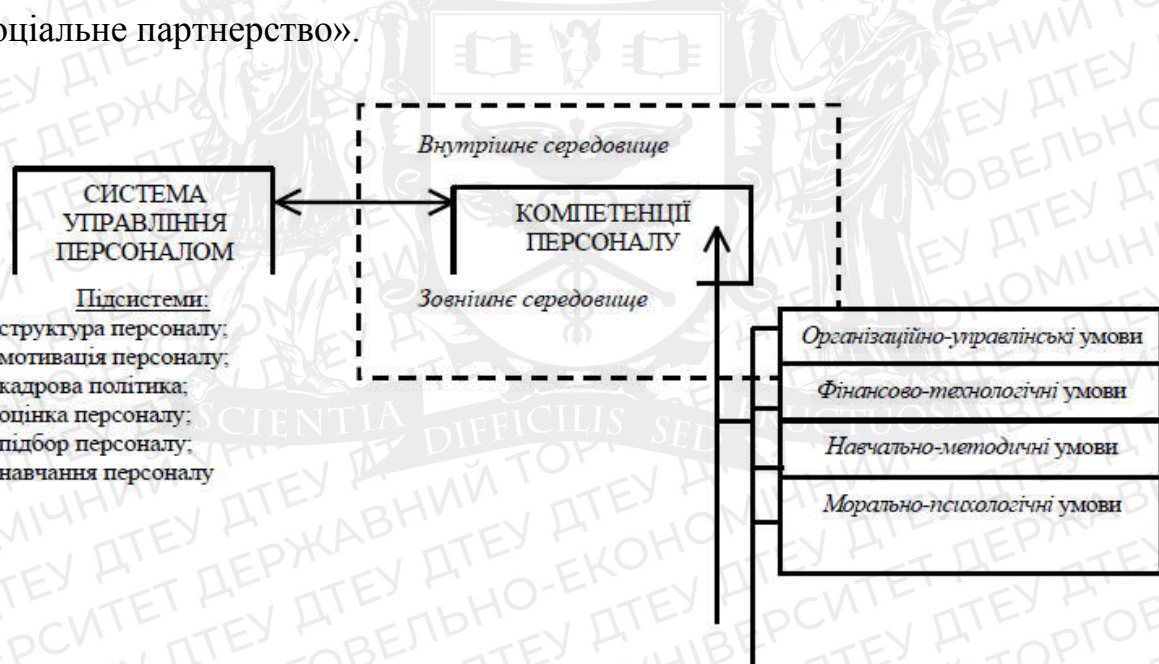


Рис. 2.2. Зв'язок системи управління персоналу з якістю компетенцій персоналу ресторану «Toscana Grill» (ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ»)

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження

До найбільш значущих факторів зовнішнього середовища відносяться політико-правові, економічні, техніко-технологічні, соціокультурні, вплив яких є неоднозначним. Виявлені тенденції і дослідження впливу факторів складають підґрунтя розробки програми розвитку професійної компетентності управлінського персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ».

Зосередження уваги менеджерів на професійній майстерності фахівців кадрової служби, зацікавленості керівників підрозділів та їх готовності відповідати за процеси розвитку підлеглих працівників підприємства виступають головними чинниками, що дають змогу успішно трансформувати роботу персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» в бік виконання стратегічних цілей підприємства.

Визначити, наскільки ефективно функціонує система оцінювання ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ», можна за динамікою показників діяльності підприємства, її філій, підрозділів. Найбільш поширеними KPIs для професійних категорій працівників у сфері продаж є виконання планів з обороту та доходу за категоріями товарів, виконання нормативів оборотності запасів, кредиторської заборгованості, показники рекламаций у зв'язку з поверненням бракованих товарів, частка ринку.

Таким чином, упровадження системи оцінювання персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» за компетенціями дає змогу за описом поведінкових маркерів (як правило, адаптованих до відповідних професійних категорій посад) приймати раціональні рішення щодо рівня професійного розвитку персоналу, коригувати програми навчання.

Отже, найбільший вплив на рівень професійної компетентності персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» здійснюють фактори внутрішнього середовища: «якість надання освітніх послуг», стратегічні ресурси», необхідні для розвитку професійної компетентності, та фактор «соціальне партнерство». До найбільш значущих факторів зовнішнього середовища відносяться політико-правові, економічні, техніко-технологічні, соціокультурні, вплив яких є неоднозначним. Виявлені тенденції і дослідження впливу факторів складають підґрунтя розробки програми розвитку професійної компетентності управлінського персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ».

Таким чином, зосередження уваги менеджерів на професійній майстерності фахівців кадрової служби, зацікавленості керівників підрозділів

та їх готовності відповідати за процеси розвитку підлеглих працівників підприємства виступають головними чинниками, що дають змогу успішно трансформувати роботу персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» в бік виконання стратегічних цілей підприємства.



## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Розробка напрямів удосконалення системи професійного навчання персоналу на підприємстві**

Успіх ресторану залежить насамперед від діяльності персоналу, оскільки всі процеси (зустріч і обслуговування клієнтів, приготування їжі, підтримка особливої атмосфери в закладі) здійснюються та регулюються працівниками. Наявність мотивованого та лояльного персоналу, який не тільки знайомий з технікою приготування їжі та стандартами якості обслуговування клієнтів, але й дотримується їхньої практики, є обов'язковою умовою успіху ресторанного бізнесу. Загальне враження від роботи закладу створюють усі без винятку працівники, які беруть участь у процесі.

Таким чином, людський капітал ресторану є важливим фактором у створенні якісного обслуговування, оскільки більша частина ресторанного процесу пов'язана з діяльністю персоналу.

Вирішальна роль у розвитку та управлінні ресторанним бізнесом. Найпоширенішими способами розвитку такої команди є бізнес-тренінги, майстер-класи, оглядові курси у сфері гостинності, профілі MBA тощо. Щоб бути знайомим з передовими інноваційними технологіями, важливо відвідувати конференції, конференції, виставки тощо у сфері ресторанної діяльності.

Інші інструменти для кадрового забезпечення включають консультації та лекції, які надають постачальники. Вони професійно представляють свою продукцію та способи її використання. Міжнародний обмін фахівцями також є дуже ефективним способом навчання персоналу.

Важливим правилом навчання та навчання персоналу є формування системи. Це є частиною підвищення якості діяльності і має реалізовуватися на автоматизованому рівні організаційного управління. Тому в планах навчання та розвитку використовуються конкретні графіки обов'язкових і додаткових навчальних заходів, встановлені критерії та показники контролю якості цих

заходів, а також зв'язки з наступними системами кар'єрного зростання. Створюються для кожного працівника (або групи працівників).

Ця система дає змогу керівнику установи складати бюджети на розвиток персоналу, координацію, моніторинг, навчання та контроль якості. Кінцевою метою цього процесу є формування нової якості послуг, які пропонують навчальні заклади. Для персоналу такі системи є прозорими, формують нові моделі поведінки на основі постійного розвитку та є ефективним інструментом мотивації та натхнення.

Тому навчання та навчання персоналу ресторанного бізнесу – це заздалегідь спланований, безперервний процес розвитку знань, умінь і навичок для задоволення потреб клієнтів у якісному обслуговуванні. Ресторанний бізнес характеризується постійно зростаючим попитом споживачів на якість послуг, які він надає, і є висококонкурентоспроможним, а рівень обслуговування потребує покращення, щоб максимально задовольнити потреби своїх клієнтів.

Тому формування та розвиток людського капіталу закладу завжди необхідний як важливий елемент якості обслуговування. З цієї причини ресторани повинні постійно вдосконалювати форму та метод обслуговування, удосконалюючи свої системи управління персоналом, особливо системи навчання та навчання персоналу.

ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» вважає необхідним проводити регулярну оцінку персоналу відповідно до встановлених критеріїв компетенцій та ключових показників ефективності. У цьому випадку під компетенціями слід розуміти професійні, ділові та особистісні якості працівника, використовувані ним у процесі праці, які проявляються у формі трудової поведінки. Основні індикатори ефективності – це показники ефективності на певній посаді (робочому місці), представлені в вимірюваній шкалі.

Доцільно розробити та впровадити на ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» корпоративну модель компетенцій, як сукупність вимог до професійних,

ділових та особистих якостей працівника, які встановлюються на всі посади та необхідні для досягнення цілей підприємства.

Регулярне оцінювання компетентності повинно проводитися у такій послідовності етапів:

- 1) виявлення актуальних компетенцій на майбутнє, їх обговорення в колективі та надання їх списку працівникам;
- 2) моніторинг трудової поведінки працівника протягом звітного періоду;
- 3) тлумачення керівником поведінки працівника, за необхідності - проведення оціночного інтерв'ю. Якщо протягом періоду працівник регулярно демонструє не менше 50% цільових показників компетентності, компетентність вважається продемонстрованою;
- 4) визначення відповідності фактичних компетенцій необхідним;
- 5) формування інтегрованої оцінки, розробка коригуючих дій для покращення результатів працівника та підвищення його компетентності.

Керівництво ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» має сформулювати завдання, пов'язані з кваліфікацією, підготовкою та досвідом роботи персоналу.

ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» повинно мати власну політику та відповідні процедури для визначення потреби у навчанні та освіті персоналу, враховуючи як поточні, так і майбутні завдання. Ця система навчання відрізняється від набору заходів щодо професійного розвитку, який проводиться, наприклад, раз на 5 років і полягає у формальному отриманні сертифіката.

На сучасному етапі управління поведінкою людини стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств та організації, стабільність їх розвитку. Поведінковий підхід до управління діяльністю в ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» - один із пріоритетів сфери управління. Управління поведінкою персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» з урахуванням особистих, соціально-психологічних, мотиваційних та інших характеристик людей може сприяти значному економічному ефекту навіть без економічних витрат, тому менеджери, знаючи, розуміючи та розуміючи індивідуальні особливості

кожного працівника, можуть суттєво покращити загальну ефективність роботи організації.

Професійний розвиток персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» - це використання зовнішніх факторів, які змушують працівника працювати ефективно та підвищувати свою продуктивність.

Розподіл за ступенем значущості різних управлінських навичок (тем) в поточній роботі:

1. На першому місці – тайм-менеджмент, навичка планування і вибору пріоритетів. Це пояснюється багатозадачністю, яка властива цій посаді, і необхідністю одночасно вирішувати й утримувати безліч питань під своїм контролем

2. Навички в організації навчання, побудови команди та мотивація становить другий відповідний блок.

3. Навички управління (роль лідеру та його позиціонування, делегування та контроль) зайняли третє місце за важливістю (5-8 ранг).

4. Найменш зацікавлені менеджери в темах «Звільнення персоналу», «Ведення обліку персоналу», «Розвиток корпоративної культури» та «Проходження перевірок» (ранги 17–14 відповідно).

Можна вважати, що ці об'єкти «випали» з фокусу керівників через те, що найчастіше цим питаннями займаються інші співробітники підприємства.

Слід зазначити, що 94% менеджерів відповіли, що займаються самоосвітою:

- 32% з них читають профільні статті в Інтернеті;
- 28% читають книги;
- 22% переглядають фільми;
- найменш популярні методи навчання серед менеджерів - це перегляд вебінарів (2%) та прослуховування онлайн-лекції (3%). Така низька цифра останніх двох джерел навчання, ймовірно, пов'язана з відсутнім гідним контентом, а не його зручністю для користувачів. Адже якраз саме онлайн-

навчання в усьому світі набирає обертів і дає змогу економити час, вивчаючи потрібний матеріал, наприклад, перебуваючи в дорозі або в транспорті

Для ефективного розвитку ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» бізнесу потрібно постійно вдосконалювати професійний розвиток персоналу. Під час навчання необхідно враховувати наступні фактори:

1. Більшість менеджерів ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» - це чоловіки віком до 30 років з вищою або середньою спеціальною освітою.
2. Навчання менеджерів здійснюється через спілкування зі старшими працівниками та вивчення матеріалів підприємства.
3. Найголовніше в роботі менеджера - це ефективно організація його роботи та управління персоналом.
4. 2/3 респондентів вважають, що навчання працівників повинно відбуватися на робочому місці, тоді як 25% опитаних менеджерів схильні делегувати це завдання менеджерам з персоналу або внутрішньому тренеру.
6. Володіння професійними навичками менеджери в середньому оцінюють себе досить високо - в 3,9 бали.
7. 94% керівників займаються самоосвітою, віддаючи перевагу статтям, книгам та перегляду фільмів.

Таким чином, навчання персоналу в ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» є обов'язковою частиною ефективного розвитку. Це питання і було розглянуто в межах опитування серед працівників ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ». Менеджерами в цьому дослідженні виступили співробітники ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ», які відповідають за вирішення складних проблем, ситуацій та додатковий спектр пов'язаних із цим завдань: контроль технічної складової, підбір персоналу, формування замовлення.

### **3.2. Оцінка ефективності впровадження програми вдосконалення**

Корпоративний тренінг ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ», на відміну від традиційного «професійного навчання», має характерні риси та пріоритети, серед яких можна виділити наступне:

1. Співробітники підприємства також залучаються до системи корпоративного навчання. Організації, як і люди, відрізняються своєю здатністю до навчання. Відсутність цієї здатності в організації негативно позначається на її конкурентоспроможності.

2. Корпоративне навчання є активним щодо структурних змін та оновлення. Швидкий розвиток науки і техніки, динамізм соціальних змін призводять до появи нових сфер діяльності, які раніше не існували, до формування бар'єру між накопиченням знань, навчання персоналу для їх впровадження та ефективного використання. Подолання такого бар'єру можливо за умови, що навчання перевищує потреби практики.

3. Корпоративне навчання є мотивуючим і спрямоване на формування потреби в набутті нових знань, умінь, навичок, усвідомлення необхідності саморозвитку та самореалізації. Вдосконалюючи свої вміння та здобуваючи нові навички та знання, працівники отримують додаткові можливості для професійного зростання як всередині компанії, так і поза нею. Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, зміцнює впевненість у собі.

4. Корпоративне навчання є безперервним - як у придбанні професійних знань, умінь та навичок, так і в соціокультурному розвитку.

5. Система корпоративного навчання гнучка і мобільна, здатна адаптуватися до постійних змін, що відбуваються в суспільстві, економіці, виробництві.

6. Метою корпоративного навчання є ефективна передача знань, яка забезпечує їх максимальне використання в реальній виробничій ситуації і виражається у зміні поведінки працівників, якості їх діяльності, підвищення продуктивності праці. Пріоритет такої підготовки - не отримання великої

кількості «найкращих знань», а підвищення ефективності діяльності підприємства.

#### 7. Корпоративне навчання є інноваційним або креативним.

В основі таких інноваційних за формою та змістом навчання лежить ідея командного підходу до навчального процесу. Команда має такі характеристики: члени команди орієнтовані на спільну мету чи завдання; досягнення цієї мети вимагає співпраці членів команди та координації їх зусиль; члени команди взаємодіють регулярно.

Слід зазначити, що команди створюються в основному для вирішення конкретних, дискретних завдань: розробити стратегію та політику в ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ», виконати певну функцію, реалізувати певні проекти. У командах є дух співпраці, рівності, співпраці та відданості цілям команди, вони залучаються до процесу швидких змін. Визначення ролей, які можуть грати різні люди в команді, допоможе краще використовувати індивідуальні сили. Крім того, командна робота має такі переваги:

- вміння поєднувати різні знання та вміння для вирішення проблеми чи проблеми;
- підвищення цінності особистого внеску кожного учасника;
- можливість вчитися один одному;
- взаємна підтримка;
- можливість членів команди надихати та мотивувати один одного;
- незалежність від інших підрозділів підприємства.

Застосування командного підходу в ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» дає можливість вирішити стратегічно важливі завдання підприємства, отримати та впровадити нові професійно орієнтовані знання та технології, виробити єдине бачення - це загальні ідеї, цілі, цінності, імідж майбутнє підприємство, шляхи досягнення цього іміджу. шлях до цього.

Корпоративне навчання в ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» відрізняється низкою принципів:

- принцип контексту передбачає не тільки навчання вмінь та навичок, а й переклад ідейних установок замовника учасникам семінарів та тренінгів
- принцип накопичення знань передбачає роботу в єдиній науковій парадигмі, що дозволяє при необхідності залучати до проекту корпоративного навчання двох і більше тренерів без зміни якості матеріалу;
- принцип систематизації забезпечує опору на консультаційний досвід, що дозволяє систематично розуміти бізнес-процеси та адаптувати програми навчання персоналу до специфіки компанії-замовника;
- принцип адаптивності знань гарантує розробку навчальних програм з урахуванням особливостей регіонального менталітету;
- принцип повного залучення зосереджується на довгострокових відносинах із замовником.

Класичні моделі коучингу є основою для здійснення поетапного коучингового процесу, що сприятиме послідовному виконанню дій і досягненню поставлених цілей перед усіма його учасниками та дасть змогу приймати ефективні управлінські рішення. Як свідчить практика, замовниками коучингового процесу можуть бути як окремі клієнти (особистості), так і керівництво організації, а основними напрямками розвитку в процесі застосування коучингу є професійний та особистий.

Основними перевагами коучингових додатків у напрямку професійного розвитку користувачів коучингу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» є:

- формування ефективної робочої команди.
- розумний тайм-менеджмент;
- швидко реагувати на критичні організаційні ситуації.
- сприяти незалежності персоналу у пошуку унікальних рішень та перевірці ситуації.
- підвищити ефективність співробітників і розуміння працівником основних завдань, які ставить перед ним керівник організації.
- професійне зростання співробітників;

- формування турботливої свідомості працівників організації та залучення до роботи організації.

Основними перевагами коучингу в напрямку саморозвитку клієнта є:

- зростання самооцінки тих, хто працює з тренерами;
- формування творчого мислення, творчого підходу до вирішення проблем і ситуацій.
- мобілізація внутрішніх можливостей і можливостей клієнта.

Удосконалення та розвиток для досягнення особистих цілей життя. Згідно з практикою, якщо замовником процесу коучингу є індивідуальний клієнт (фізична особа), то в більшості випадків цей процес буде зосереджено лише на особистісному зростанні клієнта, його навиках, рисах особистості, комунікації та інших здібностях. Якщо замовник процесу коучингу відповідає за компанію, то процес фокусується на професійному розвитку персоналу, але при цьому відбувається також особистісний розвиток співробітників у поєднанні з професіоналами.

Детальний процес навчання слід розглянути через послідовність кроків, показану на малюнку. 3.1.

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

Розвиток користувача коучингу є результатом впровадження на ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» організаційних змін. Як відомо, працівники доволі часто чинять опір змінам, а тому на шляху розвитку коучингу виникають перепони, які стримують його.



Рис. 3.1. Етапи коучингового процесу на ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ»

Джерело: сформовано автором на основі власного дослідження

До таких бар'єрів переважно зараховують:

- прояв недовіри з боку менеджерів;
- не вміння делегувати повноваження;
- страх втрати авторитету;
- страх втрати ролі експерта, лідера;
- відсутність компетентності;
- конкуренція між працівниками;
- існуючі культурні цінності та установки;
- налагоджений цикл діяльності та відсутність бажання порушувати його;
- відсутність фінансового забезпечення;
- небажання розвиватись.

Для усунення цих бар'єрів та подолання опору щодо впровадження коучингу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» може реалізовувати такі дії:

- обговорення доцільності впровадження коучингу у різних формах залежно від аудиторії, для якої буде проводитись коучинг;
- інтегрованість працівників у систему прийняття управлінських рішень;
- пояснення переваг від впровадження коучингу;
- кар'єрний ріст учасників коучингового процесу;
- моральне та матеріальне стимулювання учасників коучингової взаємодії.

Зрештою коучинг не є примусовим на ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ», тому першочергово працівники повинні бути зацікавлені у його застосуванні, оскільки він може суттєво змінити звичні для вітчизняних працівників критерії ефективності та цільової орієнтації працівника.

Результатом впровадження моделі реалізації коучингу на ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» є розкриття та реалізація потенціалу працівників та збільшення їх внеску у розвиток діяльності підприємства.

Модель реалізації коучингу спрямована на підвищення конкурентоспроможності, прибутковості, ефективності діяльності працівників, та ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» загалом.

На сьогоднішній день доцільно враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника вимогам підприємства при атестації і професійному просуванні персоналу, що сертифікується. Персонал, що підтвердив свою відповідність, стає конкурентноздатним на ринку праці, одержує статус професіонала і гарантію зайнятості.

Для забезпечення навчання персоналу у ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» необхідно сформувати 3 групи по 6 осіб. Вартість навчання кожної групи становить 70 тис. грн., термін навчання - 20 робочих днів. Таким чином нам необхідно залучення інвестицій у сумі:

$$70 \times 3 = 210 \text{ тис. грн.}$$

Після навчання очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 2 % у 2015 році, що складає –  $2318 \times 1,2 = 2781,60$  тис. грн.

Чистий прибуток тоді обчислюється таким чином:

$$2781,60 - 210 = 2571,6 \text{ тис. грн.}$$

При розрахунку економічного ефекту від інвестицій в розвиток персоналу у ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» ми будемо використовувати класичну методiku визначення результативності навчання розроблену у 1975 р. Дональдом Кірпатріком. Теоретично можна підрахувати віддачу на інвестиції в навчання за наступною формулою:

$$ROI = \frac{\Delta D - Зоб}{Зоб} * 100\%$$

Тоді

$$ROI = \frac{2571,6 - 210}{210} * 100\% = 550,8\%$$

Термін окупності від інвестицій у навчання можна обчислити таким чином:

$$T = \frac{Зоб}{Д} * 12$$

$$T = \frac{210}{2571,6} * 12 = 0,9 \text{ місяця}$$

Отже, запропоноване інвестування є ефективним і заслуговує впровадження в дію. В цілому запропоновані заходи для покращення роботи по організації навчання в ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» потребує невеликих інвестицій у суми 210 тис. грн., а очікуваний результат – на 2021 рік складатиме 2571,6 тис. грн.

Таким чином, можемо підсумувати, що сьогодні особливо актуальним є розроблення механізмів розвитку ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» із застосуванням різноманітних інструментів управління персоналом, оскільки саме персонал є одним з основних чинників внутрішнього середовища.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Професійне навчання - це будь-яка діяльність, яка здійснюється для розвитку та підтримки основних компетенцій персоналу, що необхідні при виконанні роботи в даний час та для розвитку людського потенціалу в майбутньому. Більш конкретно, під професійним навчанням розуміють процес безпосереднього передання нових професійних навичок і знань працівникам організації. Також, професійне навчання покликане передавати співробітникам інформацію про поточний стан справ в організації, розвивати в них розуміння перспектив розвитку організації і основних напрямів її стратегії та підвищувати рівень мотивації персоналу в сучасних умовах економічних знань.

Мета професійного навчання персоналу полягає у: підтриманні необхідного рівня кваліфікації працівників організації; підвищенні конкурентоспроможності організації, на основі застосування знань, професійного досвіду та ефективних методів організації праці; створенні сприятливих умов для професійного зростання, самореалізації співробітників в ринкових умовах на основі підвищення мотивації, використанні новітніх засобів, програм і технологій професійного навчання; підвищенні рівня компетенції і професіоналізму працівників та ефективного їх використання, відповідно до запитів організації; вдосконаленні професійних навичок та вмінь, які необхідні для ефективної діяльності; підготовці персоналу до ротаційного переміщення.

Таким чином, оцінка ефективності програм навчання є заключним етапом професійного розвитку персоналу на підприємствах. Все частіше витрати на професійне навчання розглядаються як капіталовкладення в розвиток персоналу підприємства. Ці інвестиції повинні принести віддачу у вигляді підвищення ефективності діяльності підприємства.

Після завершення формування стратегії розвитку персоналу приступають до розробці механізму системи управління розвитком персоналу, що включає в себе методичне, технічне, інформаційне та організаційне забезпечення, за

допомогою якого здійснюється реалізація розробленої стратегії розвитку персоналу організації.

Отже, необхідність безперервного розвитку персоналу підприємства викликана тим, що внутрішнє середовище і зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється.

Таким чином, розвиток сучасних ефективних підприємств в ринкових умовах є неможливим без розвитку кадрового потенціалу. Підприємства, що володіють висококваліфікованими працівниками, з інноваційними, креативними рішеннями, мають конкурентні переваги перед іншими підприємствами як в період економічного зростання і стабільності, так і під час економічної кризи.

Отже, найбільший вплив на рівень професійної компетентності персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» здійснюють фактори внутрішнього середовища: «якість надання освітніх послуг», стратегічні ресурси», необхідні для розвитку професійної компетентності, та фактор «соціальне партнерство». До найбільш значущих факторів зовнішнього середовища відносяться політико-правові, економічні, техніко-технологічні, соціокультурні, вплив яких є неоднозначним. Виявлені тенденції і дослідження впливу факторів складають підґрунтя розробки програми розвитку професійної компетентності управлінського персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ».

Таким чином, зосередження уваги менеджерів на професійній майстерності фахівців кадрової служби, зацікавленості керівників підрозділів та їх готовності відповідати за процеси розвитку підлеглих працівників підприємства виступають головними чинниками, що дають змогу успішно трансформувати роботу персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» в бік виконання стратегічних цілей підприємства.

На сучасному етапі управління поведінкою людини стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств та організації, стабільність їх розвитку. Поведінковий підхід до управління діяльністю в ТОВ

«МИСЛИВЕЦЬ» - один із пріоритетів сфери управління. Управління поведінкою персоналу ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» з урахуванням особистих, соціально-психологічних, мотиваційних та інших характеристик людей може сприяти значному економічному ефекту навіть без економічних витрат, тому менеджери, знаючи, розуміючи та розуміючи індивідуальні особливості кожного працівника, можуть суттєво покращити загальну ефективність роботи організації.

Таким чином, навчання персоналу в ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» є обов'язковою частиною ефективного розвитку. Це питання і було розглянуто в межах опитування серед працівників ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ». Менеджерами в цьому дослідженні виступили співробітники ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ», які відповідають за вирішення складних проблем, ситуацій та додатковий спектр пов'язаних із цим завдань: контроль технічної складової, підбір персоналу, підготовку фінансової звітності, формування замовлення.

Застосування командного підходу в ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» дає можливість вирішити стратегічно важливі завдання підприємства, отримати та впровадити нові професійно орієнтовані знання та технології, виробити єдине бачення - це загальні ідеї, цілі, цінності, імідж майбутнє підприємство, шляхи досягнення цього іміджу. шлях до цього.

Результатом впровадження моделі реалізації коучингу на ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» є розкриття та реалізація потенціалу працівників та збільшення їх внеску у розвиток діяльності підприємства.

Модель реалізації коучингу спрямована на підвищення конкурентоспроможності, прибутковості, ефективності діяльності працівників, та ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» загалом.

Таким чином, можемо підсумувати, що сьогодні особливо актуальним є розроблення механізмів розвитку ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ» із застосуванням різноманітних інструментів управління персоналом, оскільки саме персонал є одним з основних чинників внутрішнього середовища.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапова О.М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Арапова, В.П. Фрідріф, В.А. Модирка // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2018. № 1 (6). С. 207-211. Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
2. Бай С.І. Особливості управління персоналом організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища / С.І. Бай, Г.Є. Мошек // Інноваційна економіка. 2018. - №4[18]. С. 27-31
3. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул / Вісник Хмельницького національного університету. № 5. 2017. Т.2. С. 13-16.
4. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності господарства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. Вип. 7(2). С. 144–146.
5. Вартанова О.В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: Монографія / О.В. Вартанова, К.В. Клецова, О.М. Кузьменко, О.С. Харітонова. –Луганськ: вид-во «Ноулідж», 2017. 176 с.
6. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. 2-ге видання. К. : Центр навчальної літератури, 2018. 502 с.
7. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу // Україна: аспекти праці. 2018. № 3. С. 31-37.
8. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства // Проблеми науки. 2019. № 4. С. 16-23.
9. Гавкалова Н. Л. Особливості оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємства [ Текст ] / Н. Л. Гавкалова // Менеджер: Вісник

Донецького державного університету управління : Науковий журнал. 2019. № 1. С. 130-133.

10. Гаврилук І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації / І. В. Гаврилук // Економіка. Управління. Інновації. 2018. № 2. С. 32–36.

11. Гаращенко Н.М. Компетенційний напрямок в теорії стратегії підприємства // Теорія управління організацією: стан та перспективи. Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. 6-7 квітня 2016 р. Київ-Трускавець: НТУУ „КПІ», КНЕУ, ДДПУ, 2017. С. 36-37

12. Головань М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду / Головань М. // Вища освіта України. 2017. №3. С. 23-31.

13. Горпинченко О.В. Система підготовки кадрів (світовий досвід та тенденції розвитку в Україні). Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 8. С. 45–48.

14. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. К.: Т-во «Знання», КОО, 2019. 254 с.

15. Грішнова О.А. Людський капітал (формування в системі освіти і професійної підготовки) : монографія. Київ, 2018. С. 42–45.

16. Данюк В.М. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К. : КНЕУ, 2017. 398 с.

17. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації. Зб. наук. пр. Х.: ХІБМ, 2017. 304 с.

18. Заюков І. В. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві [Текст] / І. В. Заюков, Н. О. Коваль // Економические науки. 2019. № 5. С. 34–39.

19. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2017. № 3. С.156-162.

20. Клецова К.В. Аналіз вимог до конкурентоспроможного персоналу підприємства / К.В.Клецова, К.В.Чуніхіна // Соціально-психологічні технології управління персоналом: матеріали другої всеукр. наук.-практ. конф., 26-27 берез. 2016 р. Харків: АдвАТМ, 2017. С. 48-49.
21. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика / В. Колпаков // Персонал. 2020. № 11. С. 64–69.
22. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку. [Електронний ресурс]. –Доступний з <http://www.lifecoach.com.ua/>.
23. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу: поняття, складові // Актуал. пробл. держ. упр. О.: ОРІДУ УАДУ, 2018. Вип.12. С. 108—118.
24. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми. К.: ЦУЛ, 2018. 271 с.
25. Крушельницька О. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. О. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К., „Кондор”. 2017. 296 с. Режим доступу : [http:// library.if.ua/books/45.html](http://library.if.ua/books/45.html)
26. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 4. С.53-57.
27. Москаленко В. О. Актуальні аспекти ефективного кадрового менеджменту в умовах економічної нестабільності [Електронний ресурс] / В. О. Москаленко // Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 11. С. 217-220. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu\\_2017\\_11\\_48.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu_2017_11_48.pdf)
28. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. К.: Знання, 2018. 312 с.
29. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім.М. Туган-Барановського: зб. наук. праць. 2019. № 4 (44). –С. 96-101.
30. Науменко А. М. Деякі аспекти доцільності підготовки спеціалістів в умовах ринкової економіки [Текст] / А. М. Науменко // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного

потенціалу регіону : фінансова політика та інвестиції : Збірник наукових праць.  
Випуск XV, № 2. 2017. С. 124–135

31. Недашківський М. М., Євтушенко Г. І., Гацька Л. П. Менеджмент персоналу. Ірпінь, 2018. 252 с.

32. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. 2017. № 1(34). С. 66-72.

33. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 42. 2019. С. 323—327.

34. Рульєв В. А. Управління персоналом / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. К. : Кондор, 2015. 310 с.

35. Савельєва В.С., Єльков О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К., ВД «Професіонал», 2017. 336 с.

36. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. А. Савченко. К. : КНЕУ, 2016. 351 с. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/104.html>

37. Синенко, Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві [Електронний ресурс] / Н. Синенко. Режим доступу : <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=786>

38. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку [Електронний ресурс] / О.А. Сливка Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2010\\_29/Slivka.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Slivka.pdf)

39. Таран Л.І. Управління підприємством на засадах менеджменту персоналу / Таран Л.І. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://charter/index\\_en.htm](http://charter/index_en.htm).

40. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська / За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2019. 427с.

41. Щербак В. Г. Кадрові ризики в системі менеджменту персоналу [Електронний ресурс] / В. Г. Щербак, О. П. Пугачов // Ринок праці та зайнятість населення. 2017. № 2. С. 12-16. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rpzn\\_2017\\_2\\_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/rpzn_2017_2_4.pdf)

42. Янковська Л. А. Менеджмент персоналу: Підготовка та перепідготовка працівників підприємства. Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2017. 196 с.

43. <https://restobar.com.ua/kyiv/toscana-grill/> - Сайт підприємства ТОВ «МИСЛИВЕЦЬ»



## ДОДАТКИ

