

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студента 5курсу, 1с
групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

*підпис
студента*

Мальованої Еріки
Олегівни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

підпис керівника

Кулик Марія
Володимирівна

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

підпис гаранта

Охріменко Алла
Григорівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” 2022 р.

Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентів

Мальованій Еріці Олегівній

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2418 (для гр. 5с).

Строк здачі студентом закінченй роботи: 03 лютого 2023 року

Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління професійною компетентністю персоналу.

ЗМІСТ

ВСТУП.....

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ

ПЕРСОНАЛУ.....

1.1 Поняття компетентності персоналу в системі управління.....

1.2 Формування та розвиток професійних компетенцій персоналу
суб'єкту ресторанного бізнесу.....

1.3 Оцінка персоналу як засіб визначення рівня його
компетентності.....

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ

КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТУ РЕСТОРАННОГО

БІЗНЕСУ.....

2.1 Організаційно – економічна характеристика суб'єкту
ресторанного бізнесу.....

2.2 Аналітичне дослідження персоналу ресторану.....

2.3 Основні напрямки підвищення рівня компетентності
персоналу ресторану.....

ВИСНОВКИ.....

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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 | 01.09.2022 р.- 30.09.2022 р. | 01.09.2022 р.- 30.09.2022 р. |
| 2 | Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу | 30.09.2022р.- 18.11.2022 р. | 30.09.2022р.- 18.11.2022 р. |
| 3 | Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 21.11.2022 р.- 16.12.2022 р. | 21.11.2022 р.- 16.12.2022 р. |
| 4 | Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 19.12.2022 р.- 23.12.2022 р. | 19.12.2022 р.- 23.12.2022 р. |
| 5 | Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 27.12.2022 р.- 20.01.2023 р. | 27.12.2022 р.- 20.01.2023 р. |
| 8 | Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях | 23.01.2022 р.- 27.01.2023 р. | 23.01.2022 р.- 27.01.2023 р. |
| 9 | Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру | 03.02.2023 р. | 03.02.2023 р. |
| 10 | Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування | 30.01.2023 р.- 02.02.2023 р. | 30.01.2023 р.- 02.02.2023 р. |
| 11 | Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії | 30.01.2023 р.- 02.02.2023 р. | 30.01.2023 р.- 02.02.2023 р. |
| 12 | Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії | Згідно розкладу | |

6. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм _____

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _____

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Мальована Еріка виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методологічні та практичні засади щодо удосконалення управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. Проаналізовано фактори впливу на оцінку професійної компетентності персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. Розглянуто напрямки впровадження інноваційних методів оцінки професійної компетентності персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано програму заходів щодо впровадження інноваційних технологій оцінки професійної компетентності персоналу ресторану «VERO VERO». Обґрунтовано прогноз результативності удосконалення технологій оцінки професійної компетентності персоналу ресторану «VERO VERO».

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

_____ (підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ (підпис, прізвище, ініціали)

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ | 9 |
| 1.1 Поняття компетентності персоналу в системі управління..... | 9 |
| 1.2 Формування та розвиток професійних компетенцій персоналу суб'єкту ресторанного бізнесу..... | 13 |
| 1.3 Оцінка персоналу як засіб визначення рівня його компетентності..... | 15 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ..... | 18 |
| 2.1 Організаційно – економічна характеристика суб'єкту ресторанного бізнесу..... | 18 |
| 2.2 Аналітичне дослідження персоналу ресторану..... | 22 |
| 2.3 Основні напрямки підвищення рівня компетентності персоналу ресторану..... | 25 |
| ВИСНОВКИ..... | 36 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 41 |

ВСТУП

Економічні умови, в яких розвиваються багато сучасних підприємств, є дуже складними та неоднозначними. Вони характеризуються високим рівнем конкуренції, безробіттям, нестабільністю валютного ринку та ускладненням міжнародних відносин. У таких умовах закономірність «20% успіху підприємства залежить від виробництва, 80% – залежить від працівників» знаходить новий, особливий сенс. Значимість персоналу у загальному успіху підприємства звертає увагу на такі питання в управлінні персоналом як підбір фахівців, планування чисельності персоналу, оцінка результатів його роботи, розвиток персоналу тощо. Досить часто багато з цих питань вирішується окремо, ізольовано один від одного. Це негативно відображається на результатах реалізації кожного з перерахованих функціональних завдань управління персоналом окремо та, як наслідок, на ефективності діяльності підприємства загалом. Одним із напрямків, що дозволяє об'єднати перелічені функціональні завдання управління персоналом у загальний ланцюжок, можна назвати розробку та використання компетенцій персоналу. Результативність праці працівників безпосередньо залежить від наявності необхідних цього набору компетенцій. У сукупності це визначає ефективність діяльності підприємства у цілому. Існування на сьогоднішній день великої кількості думок щодо визначення поняття компетенції персоналу пояснює відсутність єдності у його трактуванні. Серед вчених, які займалися дослідженням компетенцій персоналу як економічної категорії, Василенко В.А.[6], Гончаренко Л.С.[11], Дергачов В. Г.[16], Сардак С.Е.[25], Храмов В.О.[26] та багато інші. Кожен із перелічених авторів вивчав компетенції персоналу у межах власного предмета дослідження: як інструмент управління системою кадрового менеджменту, щодо інноваційного розвитку кадрового потенціалу підприємства, як складову конкурентної переваги підприємства та інших.

Популярність поняття «компетенції персоналу» у різних напрямках на етапі розвитку теорії та практики управління персоналом підприємства визначає актуальність дослідження даного напрямку.

Об'єктом дослідження є персонал підприємства, яке функціонує у сфері ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є система управління професійною компетентністю персоналу ресторану.

Мета роботи полягала у визначенні особливостей функціонування механізму професійної компетентності персоналу суб'єкту ресторанного бізнесу.

Згідно визначеної мети було окреслено наступне коло завдань :

- визначення теоретичних основ дослідження системи управління професійною компетентністю персоналу;
- визначення поняття компетентності персоналу в системі управління;
- дослідження питання формування та розвитку професійних компетенцій персоналу суб'єкту ресторанного бізнесу;
- визначення особливостей реалізації системи управління професійною компетентністю персоналу у сфері ресторанного бізнесу;
- проведення аналітичного дослідження рівня компетентності персоналу суб'єкту ресторанного бізнесу ;
- розробка основних напрямків підвищення рівня компетентності персоналу ресторану.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття компетентності персоналу в системі управління

Сенс поняття «професія» набуло ще за часів давньої міфології, коли існували боги виноробства, землеробства, мисливства, мистецтв і т.д. Необхідність у професійному відборі також сягає корінням в давнину – ще в V-VI ст. до н.е. проводили ретельні відбори юнаків для участі у військових діях та відбір майбутніх жерців. При цьому звертали увагу на функціональні, фізичні, вольові, моральні та інтелектуальні якості претендентів.

Питання компетенції персоналу було порушено у вітчизняній та зарубіжній науці практично одночасно – у 90-х роках. XX ст. вже в той період було запропоновано поняття та висунуто тези, які в даний час використовуються в практиці управління персоналом, у тому числі, у питаннях компетенції персоналу. В Україні поняття «компетенції» досі однозначно не визначено – протягом тривалого проміжку часу воно інтерпретувалося як «влада, повноваження, відповідальність».

Перш ніж перейти до вивчення поняття «компетенції персоналу», необхідно розглянути визначення поняття «компетенція», загалом. У словниках української мови та в іноземних словниках, поняття «компетенція» трактується як [13]:

- знання та досвід у конкретній галузі;
- відповідність;
- обізнаність у якомусь колі питань чи галузі знань;
- конкретне коло повноважень посадової особи.

Сучасний тлумачний словник української мови визначає поняття «компетенція» як сукупність взаємозалежних якостей особистості (знань, умінь,

способів діяльності, досвіду), є відчуженою задалегідь заданою соціальною вимогою (нормою) освітньої підготовки, необхідної для його якісної продуктивної діяльності у певній сфері.

Поняття «компетенція» розвивалося поряд із соціально-економічним розвитком суспільства. Це сприяло використанню поняття у різних галузях: у філософії, психології, історії, політиці, економіці тощо.

Що стосується конкретно поняття «компетенції персоналу», то більшість із існуючих на сьогоднішній день визначень зводиться до двох основних підходів, які на сьогоднішній день залишаються домінуючими – американський та європейський.

Американський підхід визначає компетенції персоналу як опис поведінки працівника. Компетенції персоналу – це основні характеристики працівника, володіючи якими він здатний формувати ефективну поведінку і, як наслідок, досягати високих результатів у роботі.

Європейський підхід визначає компетенції персоналу як опис робочих завдань чи очікуваних результатів роботи. Компетенції персоналу – це здібності працівника діяти відповідно до стандартів, прийнятих в організації (досягнення працівником стандартами мінімуму).

Розглянемо визначення поняття «компетенції персоналу» (табл.1.1).

Також, використовується визначення, згідно з яким компетенція персоналу – це виражена в поведінкових термінах сукупність особистісних характеристик, здібностей, знань, навичок та мотиваційних компонентів, що забезпечують ефективність співробітника у певному аспекті управлінської/професійної діяльності [20].

Класифікація поняття «компетенції персоналу» показала наступне:

1. Сутність та зміст поняття «компетенції персоналу» розкривається за допомогою таких ключових слів як: поєднання; здатність; готовність; характеристика; поведінка (образ дії); сукупність; єдність; система.

Інтерпретація поняття «компетенції персоналу»

| Автор | Визначення |
|----------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Храмов В. О.[26] | <p>Компетенції персоналу – це система взаємозалежних елементів:</p> <ul style="list-style-type: none"> • особистої кваліфікації працівника; • повноважень; • делегованих йому власником капіталу як права використання необхідних для виконання функції ресурсів |
| Данилюк В.М.[15] | Компетенції персоналу – це єдність знань, професійного досвіду, здібностей діяти та навичок поведінки індивіда, визначених метою, заданістю ситуації та посадою |
| Іванова І. В.[20] | Компетенції персоналу – це здатність і готовність застосовувати знання та вміння при вирішенні професійних завдань у різних областях |
| Скриль В.В.[30] | Компетенції персоналу – це сукупність знань, умінь, навичок, що базуються на психофізіологічних особливостях та ціннісно-смыслових установках особистості, які під впливом внутрішніх та зовнішніх мотиваторів готові застосовувати та здатні демонструвати найкращий спосіб ефективного досягнення цілей та завдань у професійній сфері діяльності |
| Гончаренко Л.С.[11] | Компетенції персоналу – це сукупність знань, навичок, здібностей управлінського персоналу та персоналу в цілому, який виконує певні виробничі функції, спрямовані на формування конкурентних переваг організації |
| Білоус О. Г.[5] | Компетенції – здатність до здійснення практичної діяльності, яка потребує наявності понятійного апарату та розуміння, відповідного типу мислення, що дозволяє оперативно вирішувати проблеми та завдання, що виникають |
| Гріфін Р., Яцура В.[13] | Компетенції персоналу – це демонстрована здатність систематично, тобто постійно виконувати певні виробничі функції чи певні дії. Це поведінка, дії та стратегії, які підтримують високі стандарти роботи |
| Дергачова В. Г.[16] | Компетенції персоналу – це раціональне поєднання знань та здібностей, що розглядаються на певному проміжку часу, якими володіють працівники цієї організації |

| 1 | 2 |
|-----------------------|---|
| Колот А. М.[22] | Компетенції – це характеристики особистості, які важливі для ефективного виконання роботи на відповідній позиції та які можуть бути виміряні через поведінку, що спостерігається. |
| Андрушків Б. М.[2] | Компетенції персоналу – це сукупність знань, умінь, навичок, що активно використовуються, а також професійно-важливі якості особистості, необхідні працівникові для ефективного виконання певної роботи |
| Гордієнко І.В.[12] | Компетенції персоналу – це опис поведінки (образу дії) співробітників, необхідні для досягнення цілей компанії та відповідної їй корпоративної культури |
| Лукашевич В.М.[23] | Компетенції персоналу – це поведінка, яку демонструє працівник у процесі ефективного виконання завдань у межах цієї організації |

2. Як складові поняття «компетенції персоналу» авторами виділяються: знання, здібності, уміння, навички, мотиваційні компоненти, професійний досвід, навички поведінки, психофізіологічні особливості, ціннісно-сміслові установки, кваліфікація, повноваження.

Більшість дослідників, виділяючи складові компетенції персоналу, розділяють їх на: професійні та особистісні.

Однак, у деяких випадках, як складова компетенції персоналу, виділяють мотивацію персоналу.

- як цілі, для досягнення яких необхідні компетенції персоналу, науковці виділяють: вирішення професійних завдань у різних галузях; підтримка високих стандартів; оперативне вирішення завдань і проблем; ефективне виконання роботи; формування конкурентних переваг організації; ефективне досягнення цілей та завдань професійної діяльності.

Згідно з проведеним аналізом, пропонуємо таке визначення досліджуваного поняття.

Компетенції персоналу – це соціально-економічна категорія, яка

представляє собою сукупність професійних навичок, знань, умінь і особистісних характеристик що мають властивість емерджентності, необхідні для успішного виконання відповідних посадових обов'язків функцій і завдань, у межах стратегічних цілей і корпоративної культури підприємства.

Проведене дослідження поняття «компетенції персоналу» показало, що нині воно має як теоретичну, і практичну популярність і використовується у багатьох напрямках управління персоналом підприємства[14].

1.2 Формування та розвиток професійних компетенцій персоналу суб'єкту ресторанного бізнесу

Особливістю сфери гостинності, до якої ми відносимо ресторани – є безпосередній контакт зі споживачем у процесі надання послуги більшості співробітників, а це особливо актуалізує увагу до наявності у персоналу відповідних компетенцій.

Ключові компетенції – це набір компетенцій, що дозволяє працівнику виконувати робочі стандарти максимально ефективно. Ці компетенції мають значення для реалізації стратегії ресторану, а саме [5]:

- підвищують цінність ресторанного продукту споживача;
- сприяють реалізації стратегії проникнення на нові ринки;
- не відтворюються конкурентами.

Наявність професійних компетенцій персоналу знаходить безпосереднє відображення якості обслуговування клієнтів. Процес формування технологій обслуговування гостей з урахуванням компетенцій у ресторанных підприємствах представлений на рис.1.1.

Концепція ресторанных підприємств «конкуренція на основі компетенцій» є основою конкурентних переваг, та, крім того, впливає на багаж знань та

досвіду відвідувачів підприємства (greatguestexperience) як головного джерела таких переваг.



Рис. 1.1 – Алгоритм формування технологій обслуговування гостей з урахуванням компетентнісного підходу[10]

Розглянемо ключові компетенції керівника відділу ресторанного підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ключові компетенції керівника відділу ресторанного підприємства

| Вихідні дані | Компетенції |
|--|--|
| 1 | 2 |
| Принцип роботи ресторану | Чесність по відношенню до клієнтів. Люди – основна мета |
| Орієнтація на професійний розвиток працівників | Високий потенціал. Здатність до навчання. Мотивація до досягнень |
| Спілкування зі складними клієнтами. Презентації перед великими аудиторіями | Стресостійкість, ораторські здібності |

| 1 | 2 |
|--|--|
| Наявність нестандартних ситуацій, які вимагають швидкого реагування | Креативність та реактивність у прийнятті рішень |
| Створення позитивного іміджу та формування тривалих стосунків з партнерами | Вміння справити враження на оточуючих, здатність визначати поведінковий тип партнера та встановлювати з ним тривалі контакти |
| Самостійність та високий ступінь відповідальності | Ініціативність, самостійність, лояльність та відповідальність |
| Наявність великого обсягу інформації на іноземній мові | Знання іноземної мови на достатньому рівні |
| Тип корпоративної культури | Мотиватори : колектив, команда, атмосфера |

Управління компетенціями персоналу передбачає прогнозування компетенцій, тобто планування певної чисельності персоналу з певним переліком компетенцій, узгоджених із цілями професійної діяльності[12].

1.3 Управління професійною компетентністю персоналу у сфері ресторанного

Для розробки та впровадження високих технологій обслуговування клієнтів ресторанного підприємства необхідний такий персонал, який має особливий набір професійних компетенцій, здатний забезпечити вирішення стратегічних завдань. Впровадження компетентнісного підходу, який дозволяє оптимізувати низку бізнес-процесів в управлінні персоналом ресторану розглянемо на рис.1.2.

До основних переваг компетентнісного підходу для підприємств ресторанного бізнесу можна віднести такі[26]:

- по-перше, швидше і точніше відбувається відбір персоналу за рахунок

можливості зіставити компетенції кандидата з розробленими моделями (профілями) компетенцій;

- по-друге, компетентнісний підхід надасть можливість керівнику ресторанного підприємства отримати необхідні критерії для ефективної оцінки персоналу;

- по-третє, проведення оцінки з урахуванням компетентнісного підходу дозволяє виявити «зони зростання» персоналу і виходячи з цього у подальшому розробити програми розвитку компетенцій, необхідних ефективної роботи.

| Переваги компетентнісного підходу для ресторанного підприємства | | |
|---|--|--|
| Підвищення ефективності процесу відбору персоналу | Отримання необхідних критеріїв для ефективної оцінки персоналу | Поява орієнтирів для подальшого розвитку персоналу; Визначення критеріїв монетарної та немонетарної мотивації |

Рис. 1.2 – Переваги компетентнісного підходу для підприємств ресторанного бізнесу

Сучасна HR-практика виділяє два способи використання компетентнісного підходу у сфері ресторанного бізнесу:

- з використанням генеричної моделі компетенцій;
- з використанням корпоративної моделі компетенцій.

Генерична модель – це модель, у якій вже задані компетенції та найпоширеніші поведінкові індикатори.

Переваги цих моделей:

- можливість швидкої побудови профілів посад методом вибору із запропонованого переліку компетенцій;
- збалансованість та універсальність моделі.

Розглянемо приклад генеричної моделі. Це модель компетенцій «5+1», що складається з 5 кластерів, всього – 40 компетенцій (рис. 1.3):

- 1) управління інформацією;
- 2) управління бізнес-процесами;
- 3) управління людьми;
- 4) управління собою;
- 5) управління відносинами;+ кластер компетенцій, індивідуальний кожної компанії.

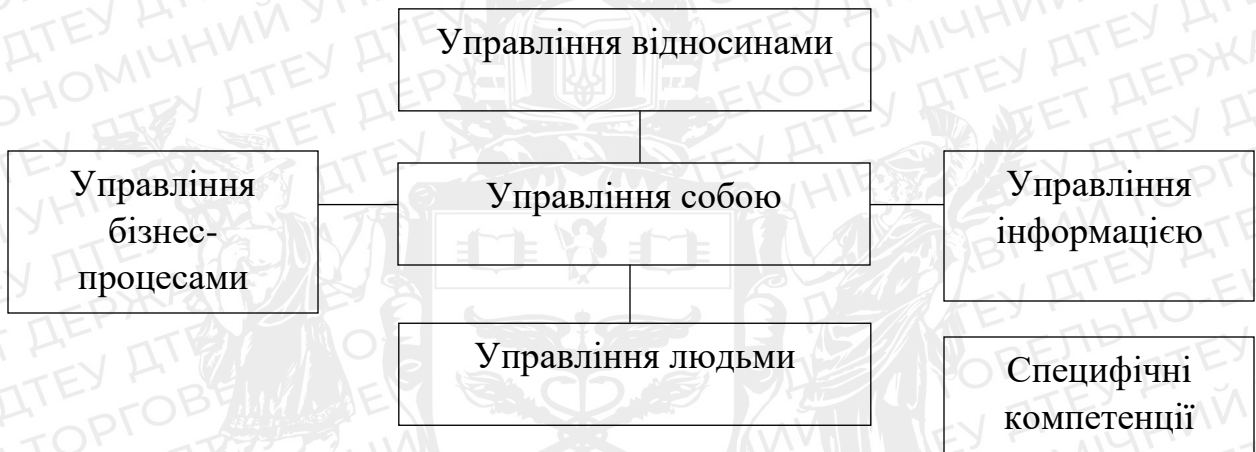


Рис. 1.3 – Варіант генеричної моделі компетенцій у сфері ресторанного бізнесу

Переваги використання цієї моделі полягають у швидкому досягненні згоди щодо пріоритетних компетенцій, прийняття профілю, а також практична апробація та науковий підхід.

Таким чином, використовуючи апробовані методи побудови моделі компетенцій, підприємства ресторанного бізнесу мають можливість зробити процес управління людськими ресурсами прозорішим, технологічнішим та керованим[9].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1 Організаційно – економічна характеристика суб'єкту ресторанного бізнесу

Ресторан – загальнодоступне підприємство або торгова одиниця, що відрізняється від інших типів підприємств широким асортиментом страв складного приготування, найкращим інтер'єром, освітленням, сервіруванням та високим рівнем обслуговування офіціантами.

У ресторанах відбувається спеціальне обслуговування учасників конференцій, обслуговують банкети та сімейні урочистості.

Розглянемо діяльність ресторану «VERO VERO», який функціонує в м. Києві. Ресторан «VERO VERO» - це затишний італійський ресторан на Подолі. Тут першими в Києві стали смажити знамениті флорентійські стейки з італійської яловичини, завжди в меню відмінна домашня паста, ризотто.

До складу меню ресторану «VERO VERO»:

1. Холодні закуски;
2. Гарячі закуски;
3. Супи;
4. Гарячі страви;
5. Салати;
6. Десерти;
7. Фірмові страви;
8. Шоколадні та кондитерські вироби;
9. Гарячі та холодні напої;
10. Безалкогольні та алкогольні напої;
11. Коктейлі.

Цільові групи: сім'ї, відвідувачі культурних установ, представники фірм, бізнесові кола.

Проведемо економічну характеристику господарської та фінансової діяльності ресторану «VERO VERO». Розглядаючи діяльність підприємства не можна не розглядати персонал ресторану (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1– Кількість працівників та фонд оплати праці в ресторані «VERO VERO»

| Назва показників | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Відхилення 2021 р. від 2019 р. | |
|--|---------|---------|---------|-----------------------------------|-------|
| | | | | +, - | % |
| Кількість персоналу, осіб | 37 | 32 | 29 | -8 | 78,4 |
| Фактичний фонд оплати праці персоналу, тис. грн. | 1071,5 | 1159,8 | 1256,3 | +184,8 | 117,2 |
| Дохід від надання ресторанних послуг, тис. грн. | 4412,5 | 4798,2 | 5213,5 | +801 | 118,2 |
| Продуктивність праці, тис. грн. | 61,3 | 54,5 | 86,9 | +25,5 | 141,8 |

Проаналізувавши дані таблиці, видно, що чисельність працівників скоротилася на 8 осіб, що в процентному виразі – 21,6 %. Що стосується фонду оплати праці, то він зріс на 17,2 %.

Економічна та політична криза і нестабільна ситуація в нашій країні негативно вплинула на діяльність ресторану «VERO VERO», як і більшість українських підприємств.

Проведемо аналіз фінансово – економічних показників комерційної та торгівельної діяльності ресторану «VERO VERO» по показниках, що зведені до таблиці 2.2.

Аналізуючи основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану «VERO VERO» слід зазначити, що дохід від надання ресторанних

послуг за 2021 р. зріс на 18,1 %, або на 801 тис. грн. Негативним є зростання собівартості (39,5%) в 2021 році порівняно з 2020 р..

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансово - економічних показників комерційної діяльності ресторану «VERO VERO»

| Показники | Од. виміру | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Відхилення 2021 р. від 2019 р. | |
|--|--------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------|-------|
| | | | | | +, - | % |
| Дохід від реалізації продукції | тис. грн. | 4412,5 | 4798,2 | 5213,5 | +801 | 118,2 |
| Собівартість товарної продукції | тис. грн. | 3478,7 | 4135,9 | 4852,3 | +1373,6 | 139,5 |
| Середньорічна вартість основних фондів | тис. грн. | 3899,5 | 3790,7 | 3985,3 | +85,8 | 102,2 |
| Середньорічна чисельність працівників | чол. | 72 | 88 | 60 | -8 | 83,3 |
| Фондовіддача | коєф | 1,13 | 1,27 | 1,31 | +0,18 | 115,9 |
| Фондомісткість | коєф | 0,88 | 0,79 | 0,76 | -0,12 | 86,3 |
| Фондоозброєність | тис. грн./ чол. | 54,2 | 43,1 | 66,4 | +12,2 | 122,5 |

Зростання обсягу наданих ресторанних послуг в 2020 р. порівняно з 2018 р. пов'язано з розширенням їх асортименту.

Визначимося з основними фінансовими результатами діяльності ресторану «VERO VERO». Загальну ефективність діяльності ресторану будемо оцінювати через показники рентабельності та прибутковості (табл. 2.3).

За розрахованими даними зробимо висновок, про загальну ефективність діяльності ресторану «VERO VERO». Розраховані та проаналізовані показники свідчать про те, що аналізоване підприємство сфери ресторанного бізнесу, не дивлячись на світову фінансову кризу, як викликана пандемією COVID – 19 здійснює свою діяльність досить ефективно.

Таблиця 2.3 – Ефективність фінансової діяльності ресторану «VERO VERO» за 2021 рік

| Показник | Формула для розрахунку |
|---|--|
| Коефіцієнт автономії (платоспроможності) | $K_A = B3 \div B_6$ K_A – коефіцієнт автономії (нормативне значення $K_A > 0,5$); $B3$ – власні засоби ресторану; B_6 – валюта балансу. $K_{A \text{ поч}} = 16995 \div 8563 = 1,98$ $K_{A \text{ кін}} = 20308 \div 14236 = 1,42$ |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | $K_{FC} = BK \div O3$ де K_{FC} – фінансова стійкість (позитивне явище – зростання показника, $K_{FC} \geq 1$); BK – власний капітал, $O3$ – обсяг зобов'язань ресторану $K_{FC \text{ поч}} = 16995 \div (220498 + 62760) = 0,06$ $K_{FC \text{ кін}} = 20308 \div (302569 + 12635) = 0,06$ |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | $K_{аб.л} = GK \div ПЗ$ де $K_{аб.л}$ – абсолютна ліквідність (значення за нормативом $K_{аб.л} = 0,2 - 0,35$); GK – грошові кошти ресторану (національна та іноземна валюти); $ПЗ$ – поточні зобов'язання. $K_{аб.л \text{ поч}} = 26048 \div 220498 = 0,11$ $K_{аб.л \text{ кін}} = 30591 \div 302569 = 0,10$ |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | $K_{МК} = OA \div ПЗ$ де $K_{МК}$ – маневреність власного капіталу (значення за нормативом $K_{МК} > 0$; зростання показника); OA – активи оборотні; $K_{МК \text{ п}} = (124 - 11395) \div 44757 = - 0,25$ $K_{МК \text{ к}} = (36 - 12616) \div 41701 = - 0,30$ |
| Коефіцієнт оборотності активів | $K_{oa} = ЧД / [(B_{к0} + B_{к1}) / 2]$ де $ЧД$ – чистий дохід від надання ресторанних послуг; $B_{к0}$ – сума власного капіталу на початок періоду; $B_{к1}$ – сума власного капіталу на кінець періоду. $K_{oa} = 833059 \div (16995 + 20308) = 2,3$ |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності | $K_{рр} = Пр / ЧД$ де $Пр$ – чистий прибуток. $K_{oa \text{ п}} = 91367 \div 762685 = 0,1$ $K_{oa \text{ к}} = 99023 \div 833059 = 0,1$ |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | $K_{рвк} = Пр \div [(B_{к0} + B_{к1}) / 2]$ $K_{рвк} = 91367 \div ((16995 + 20308) / 2) = 4,8$ |

2.2 Аналітичне дослідження персоналу ресторану

Аналіз системи управління персоналом у ресторану «VERO VERO» почнемо із визначення складу та структури персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналітичне дослідження структури персоналу працівників ресторану «VERO VERO»

| Категорія | 2019 р. | Питома вага, % | 2020р. | Питома вага, % | 2021 р. | Питома вага, % | Відхилення 2021 р. від 2019 р. | |
|---|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|--------------------------------|-------------|
| | | | | | | | Абсолютне (+,-) | Відносне, % |
| Склад персоналу, осіб | 37 | 100 | 32 | 100 | 29 | 100 | -8 | 78,4 |
| Склад персоналу за віком, в т. ч: | 14 | 37,8 | 11 | 34,4 | 8 | 27,6 | -6 | 57,1 |
| молодші 30 років | | | | | | | | |
| від 30 до 40 років | 17 | 45,9 | 13 | 40,6 | 13 | 44,8 | -4 | 76,4 |
| від 40 до 50 років | 4 | 10,8 | 6 | 18,7 | 4 | 13,8 | - | - |
| працівники пенсійного віку | 2 | 5,4 | 2 | 6,2 | 4 | 13,8 | +2 | 200 |
| Склад персоналу за освітою та кваліфікацією в т. ч.: | 16 | 43,2 | 9 | 28,1 | 7 | 24,1 | -9 | 43,7 |
| з вищою освітою | | | | | | | | |
| з середньою освітою | 10 | 27,0 | 10 | 31,2 | 11 | 37,9 | +1 | 110,0 |
| з спеціальною технічною освітою | 11 | 29,8 | 13 | 40,6 | 11 | 37,9 | - | - |
| Склад персоналу за статтю, в т. ч.: | 16 | 43,2 | 14 | 43,7 | 9 | 31,0 | -7 | 56,3 |
| чоловіки | | | | | | | | |
| жінки | 21 | 56,8 | 18 | 56,3 | 20 | 69,0 | -1 | 95,2 |

Розраховані дані говорить про те, що кількість працівників адміністративно – управлінського апарату ресторану «VERO VERO» скоротилася на 8 чол., або на 21,6 %.

В структурі вікового складу працівників перше місце займають особи віком від 30 до 40 років – 45,9 %. Причому їх кількість в 2021 році порівняно з 2019 р. скоротилася на 4 чол., або 23,6 %. Негативним є скорочення чисельності працівників, молодше 30 років на 6 осіб, або на 42,9 %.

Негативним можна визначити збільшення кількості працівників пенсійного віку на 2 чол.

Позитивним є збільшення кількості працівників із вищою освітою на 10 %. Кількість працівників із спеціальною технічною освітою залишилася незмінною.

Щодо складу працівників за статтю – то необхідно зазначити, що відбулося скорочення чоловіків на 1 особу, а от по кількості жінок у трудовому колективі ресторану «VERO VERO» ми спостерігаємо протилежну ситуацію – збільшення їх кількості на 1 особу.

Склад персоналу за кваліфікаційними посадами зазнав кардинальних змін у 2021 р. порівно з 2019 р.

Проведемо аналітичне дослідження складу персоналу ресторану «VERO VERO» в аспекті його руху (табл.2.5).

Для аналізу тенденцій такого напрямку застосовують наступну групу показників:

- 1) Показник оборотності персоналу з прийому ($KП_{п}$) – це відношення заново залучених до трудової діяльності працівників до загальної чисельності працівників (штатна кількість працюючих):
- 2) Показник оборотності персоналу зі звільнення ($KП_{з}$) – співвідношення кількості працівників, які були звільнені протягом певного періоду до загальної чисельності працівників (штатна кількість працюючих):
- 3) Показник плинності кадрів ($KП_{пл}$) – це відсоткове відношення кількості звільнених за власним бажанням до загальної чисельності працівників (штатна кількість працюючих).
- 4) Показник загального обороту ($KП_{об}$) – обчислюється як відношення кількості заново прийнятих на роботу і тих, що вибули, до загальної чисельності працівників (штатна кількість працюючих)

5) Критерій плинності кадрів (КП_{пл}) – це відношення звільнених за власним бажанням до всієї кількості штатних працівників на підприємстві.

Таблиця 2.5 – Аналіз руху персоналу в ресторані «VERO VERO»

| Показники | Роки | | | Абсолютне відхилення, +/ - | | Відносне відхилення, % | |
|---|------|------|------|----------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2020/2019 | 2021/2020 | 2020/2019 | 2021/2020 |
| 1. Облікова кількість працівників на кін. року (всього), осіб | 37 | 32 | 29 | -5 | -3 | 86,5 | 90,6 |
| 2. Кількість прийнятих працівників, осіб | 5 | 5 | 3 | - | -2 | - | 60,0 |
| 3. Кількість звільнених, осіб (усього) з них: | | | | | | | |
| - за власним бажанням; | 3 | 5 | 5 | +2 | - | 166,6 | - |
| - звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни; | 3 | 5 | 5 | - | - | - | - |
| | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Показник обороту з прийому, % | 13,1 | 13,9 | 9,7 | +0,8 | -4,2 | 106,1 | 69,8 |
| 5. Оборотноість персоналу по звільненню, % | 7,9 | 13,9 | 16,1 | +6,0 | +2,2 | 175,9 | 115,8 |
| 6. Показник плинності кадрів, % | 7,9 | 13,9 | 16,1 | +6,0 | +2,2 | 175,9 | 115,8 |
| 7. Показник загального обороту, % | 21,0 | 27,8 | 25,8 | +6,8 | -2,0 | 132,4 | 92,8 |

Вище розраховані дані говорять про те, що у ресторані «VERO VERO» коефіцієнт загального обороту у 2021 р. скоротився з 21,0 % (2019 р.) до 25,8 %, але порівняно з 2020 р. він скоротився на 7,2 %. Коефіцієнт обороту з приймання у 2021 р. знизився на 30,2% порівняно з попереднім роком. Коефіцієнт обороту зі звільнення має постійну тенденцію до зростання – з 7,9%

у 2018 р. до 16,1 % у 2020 р.

Така ситуація не є позитивною для ресторану «VERO VERO», а тому особливу увагу потрібно звертати на плінність кадрів, що працевлаштовані на даному підприємстві, бо цей показник безпосередньо чинить негативний вплив на продуктивність праці, знижуючи її.

Отже для зниження плінності працівників ресторану «VERO VERO» необхідно розробити заходи, спрямовані на закріплення складу трудового колективу.

2.3 Основні напрямки підвищення рівня компетентності персоналу ресторану

Розгляд даного питання ми проведемо на прикладі діяльності працівників адміністративно - управлінського персоналу.

Лідери у системі сфери ресторанного бізнесу – це люди, відповідальні за отримання результатів конкретних зусиль інших людей, працюючих як індивідуально, так і об'єднаних у групи чи організації.

Визначимо ролі, що виконує лідер.

Роль – набір визначених правил поведінки, що відповідають конкретній установі чи конкретній посаді. Окрема особистість може вплинути на характер виконання ролі, але не на її зміст.

Десять управлінських ролей за визначенням *Міцберга* [6]:

I. Міжособові ролі:

- головний лідер;
- лідер;
- зв'язкова ланка.

II. Інформаційні ролі:

- отримувач інформації;
- розповсюджувач інформації;

- представник.
- III. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:
 - підприємець;
 - ліквідатор порушень;
 - розподілювач ресурсів;
 - ведучий переговори.

Ці десять ролей беруть на себе лідери в різні періоди і залежно від рангу. Вони класифікуються в рамках трьох категорій: *міжособові*, *інформаційні* та *ролі, що пов'язані з прийняттям рішень*. Ролі взаємозалежні та взаємодіють для створення єдиного цілого.

Міжособові ролі впливають з повноважень і статусу лідера в організації і охоплюють сферу його взаємин з людьми. Міжособові ролі можуть зробити лідера об'єктом нагромадження інформації, що дає можливість і одночасно змушує його грати *інформаційні ролі* й діяти в якості центру обробки інформації. Приймаючи на себе міжособові та інформаційні ролі, лідер здатний відігравати *ролі, пов'язані з прийняттям рішень*: розподіл ресурсів, погодження конфліктів, пошук можливостей для організації, ведення переговорів від імені організації.

Всі ці 10 ролей, взяті разом, визначають обсяг і зміст роботи лідера незалежно від характеру конкретної організації.

Обов'язки лідера поділяються на три групи:

1. *Контроль за стосунками серед персоналу*, який передбачає керуючі та зв'язкові функції.

Керуючі функції – координація та встановлення напрямів діяльності підлеглих, контроль за виконанням рішень та ін.

Зв'язкові функції – підприємство ресторанного бізнесу позаслужбових стосунків між персоналом.

2. *Розподіл інформації.* Передбачає одержання та розповсюдження інформації (непоточної та неповсякденної), *моніторинг.* Проведення моніторингу включає в себе аналіз навколишніх умов діяльності організації з метою отримання інформації про зміни цих умов, проблем і перспектив, що можуть впливати на діяльність підрозділу.

3. *Ухвалення рішень.* При вирішенні конфліктних ситуацій лідер приймає рішення або виконує дії, спрямовані на утримання контролю над ситуацією.

Дослідження, проведені *Чарльзом Макдональдом*, що торкалися обов'язків менеджерів нижчої та середньої ланки, дозволили отримати такі результати (табл. 2.6) [10].

Таблиця 2.6

Обов'язки лідерів нижчої ланки у сфері ресторанного бізнесу

| Ранг | Обов'язок | Відсоток часу | Частота виконання |
|------|--|---------------|-------------------|
| 1 | Контроль | 15 | Щоденно |
| 2 | Вирішення проблем | 12 | Щоденно |
| 3 | Планування | 11 | Щоденно |
| 4 | Неформальне та усне спілкування | 11 | Щоденно |
| 5 | Спілкування з лідерство м | 11 | Щоденно |
| 6 | Відповіді на запити підлеглих | 10 | Щоденно |
| 7 | Навчання підлеглих | 10 | Щоденно |
| 8 | Звітність та кореспонденція | 6 | Щоденно |
| 9 | Створення і підтримка мотиваційної атмосфери | 5 | Щоденно |
| 10 | Розподіл часу | 3 | Щоденно |
| 11 | Відвідування засідань, нарад | 3 | Двічі в місяць |
| 12 | Самоосвіта і вдосконалення майстерності | 1 | Щотижня |
| 13 | Ділові консультації з підлеглими | 1 | Раз у два місяці |
| 14 | Представництво фірми | 1 | Щомісячно |

Таблиця 2.7

Обов'язки лідерів середньої ланки у сфері ресторанного бізнесу

| Ранг | Обов'язок | Відсоток часу | Частота виконання |
|------|---|---------------|-------------------|
| 1 | Контроль | 21 | Щоденно |
| 2 | Розвиток і навчання підлеглих | 14 | Щоденно |
| 3 | Планування | 14 | Щоденно |
| 4 | Розподіл часу | 10 | Щоденно |
| 5 | Відвідування засідань, нарад | 8 | Щоденно |
| 6 | Ухвалення рішень | 5 | Щоденно |
| 7 | Самоосвіта і вдосконалення майстерності | 5 | Щоденно |
| 8 | Відповіді на запити підлеглих | 4 | Щоденно |
| 9 | Звітність та кореспонденція | 4 | Щоденно |
| 10 | Мотивація | 3 | Щоденно |
| 11 | Спілкування з лідерство м | 3 | Щоденно |
| 12 | Налагодження комунікаційних зв'язків | 3 | Раз у два місяці |
| 13 | Спілкування з підлеглими | 3 | Щоденно |
| 14 | Представництво фірми | 1 | Щомісячно |

На практиці обов'язки лідера значно ширші та охоплюють всю сферу організації надання послуг в ресторанному бізнесі, взаємодії підлеглих у межах організації, постійний аналіз позицій підрозділу, за який він несе відповідальність, і творчий пошук сприятливих можливостей і конкурентних переваг [11].

Вимоги до особистості сучасного лідера, його саморозвиток. Роль знань та умінь лідера в системі ресторанного бізнесу

Вимоги до особистості лідера в системі ресторанного бізнесу .

1.1 Морально-психологічні якості:

- високі життєві ідеали;
- чесність і правдивість;
- справедливість та об'єктивність;
- розсудлива воля і мужність;

- упевненість у собі;
- розвинуте почуття обов'язку та відповідальності;
- інтелігентність, тактовність, толерантність, порядність і скромність;
- самокритичність, дружелюбність, чуйне ставлення до людей;
- гуманність.

1.2 Ділові якості:

- висока ерудиція і професійна компетентність;
- схильність до організаційної роботи та лідерства в колективі;
- підприємливість, здатність діяти в умовах ризику;
- практичний розум;
- здоровий глузд;
- комунікабельність, заповзятливість, дисциплінованість, принциповість, відповідальність, аналітичність, працездатність;
- єдність слова і справи;
- старанність, організованість, зібраність;
- високий рівень загальної культури;
- вольові якості та цілеспрямованість;
- вимогливість, рішучість, наполегливість, витримка, самостійність.

2. Лідер володіє:

- мистецтвом лідера;
- навичками роботи з людьми;
- комплексним, системним підходом до роботи.

3. Лідер вміє:

- мислити масштабно,
- вирішувати стратегічні проблеми;
- діагностувати організаційну систему,
- інтегрувати ситуацію і робити правильні висновки;
- оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;

- працювати з людьми та мобілізувати їх на високопродуктивну працю;
- раціонально організовувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну;
- об'єктивно підбирати, оцінювати і розставляти кадри;
- орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності й психологічний стан;
- забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати
- сприятливий психологічний мікроклімат;
- встановлювати ділові відносини з іншими лідерами;
- володіти собою в будь-якій ситуації;
- виступати, вести розмову, переговори (красномовність, виразність, переконливість, аргументованість, почуття гумору, охайний зовнішній вигляд);
- користуватися владою і наданими повноваженнями [13].

У лідера повинна бути розвинута комунікативна здібність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих відносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного лідера.

Умовою ефективної діяльності лідера є добре розвинуте стратегічне мислення, вміння заглянути на багато років вперед. Постійне «копання» лише у сьогоденні веде до втрати перспективи, помітно знецінює роботу будь-якого лідера. Вести за правильним курсом підприємство ресторанного бізнесу в морі сучасної економіки може лідер, який пильно дивиться вперед, вивіряючи курс на зміни зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку, політики держави [5].

Оскільки службова діяльність лідера завжди має виховну спрямованість, йому повинні бути властиві певні педагогічні якості: вміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички;

організувати загальнокультурне, естетичне й фізичне виховання молодих працівників; чітко і логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди.

Успішно працюючим лідерам, як правило, притаманні такі риси, як здоровий глузд і певна мудрість. Американський вчений Р. Акофф пише, що мудрість – це здібність передбачати окремі наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої в майбутньому. На думку вченого, мудрість завжди повернута до майбутнього, але вона відноситься до майбутнього не як ворожка, яка робить спробу тільки пророкувати його. Мудра людина намагається керувати майбутнім.

Обов'язковою рисою нинішнього лідера є його гуманізм – розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволення від праці усіх підлеглих.

Не позбавлене інтересу твердження американського психоаналітика Макубі. Він пише про виникнення нового «соціального типу» лідера, якому притаманна вміло контрольована агресивність, гнучкість, холонокровність при великому напруженні, а головне – здатність оцінювати все в світлі конкуренції і завжди прагнути бути переможцем. У практиці закордонних фірм є нормальним наявність у лідерів таких якостей, як підвищене честолюбство, прагнення реалізувати свої кар'єристські плани.

Сучасному лідеру мусить бути притаманна широка гама ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництва і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність і воля, цілеспрямованість та ін.

Діловитість, насамперед, проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності, наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають, і самим коротким шляхом досягати мети.

У лідера мусять бути розвинутими організаційні здібності, вміння згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей. Лідер повинен демонструвати самостійність у роботі та надавати автономність підлеглим створювати умови для успішного виконання службових обов'язків без втручання зверху.

Із самостійністю тісно пов'язана ініціативність у роботі. Дійсно, самостійність тільки тоді правомірна, якщо лідер розв'язує незрілі питання без вказівок і порад зверху, не чекає поліпшення загальної економічної ситуації в країні, а завзято шукає нетрадиційні засоби вирішення проблем, що постійно виникають.

Науковці зазначають, що мудрість не в тому, щоб знати як можна більше, а в тому, щоб знати, які знання найпотрібніші, які взагалі не потрібні, тобто мову треба вести про систему знань.

Сучасний лідер повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології й права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки.

Добра теоретична підготовка і досвід практичної роботи є передумовою того, щоб лідер володів [16] :

- мистецтвом керівництва, навичками роботи з людьми;
- політичною культурою;
- комплексним, системним підходом до роботи;
- здібністю генерувати ідеї, трансформувати їх в практичні дії;
- творчою уявою, сучасним економічним мисленням;
- комп'ютерною грамотністю;
- правильним стилем життя і роботи, культурою ділового спілкування;

- іноземними мовами, насамперед англійською.

У процесі професійної діяльності і постійного самовдосконалення лідер розвиває управлінські уміння. Ефективний менеджер повинен вміти:

1. Мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми;
2. Діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки;
3. Оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;
4. Спрацьовуватися з людьми і мотивувати їх до високопродуктивної праці, вести за собою очолюваний колектив;
5. Рационально організувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну;
6. Об'єктивно підбирати, оцінювати і розставляти кадри;
7. Забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат;
8. Розуміти людей, їх характери, здібності та психологічний стан;
9. Встановлювати ділові відносини з іншими лідерами;
10. Володіти собою в будь-якій ситуації;
11. Виступати, вести розмову, переговори: красномовно, виразно, переконливо, аргументовано з почуттям гумору.

Перераховані основні вимоги до умінь лідера є трансформованими знаннями, які втілюються при здійсненні конкретних управлінських операцій: правильно планувати роботу, аналізувати ситуацію, проводити нараду, видавати розпорядження та ін.

У свою чергу уміння, доведені до рівня автоматизму (часткою існують на підсвідомому рівні), називаються навичками.

Навички забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій і знаходять свій вираз у веденні ділових переговорів з контрагентами, спілкуванні з підлеглими, користуванні комп'ютерною технікою та ін.

Досвідчений лідер відрізняється від початківця саме наявністю та ступенем розвитку навичок.

На практиці ефективність управлінської діяльності залежить, з одного боку, від досвіду і якості лідера, а з другого – від його здібностей.

Психологи стверджують, що в процесі реалізації якихось здібностей набуваються знання, уміння та навички. Отже, розвинуті здібності є обов'язковою рисою сучасного лідера. Здібності – це індивідуально-психологічні особливості індивіда, його потенціал, що є умовою успішного виконання конкретного виду діяльності. Саме через діяльність можна вивчати здібності індивіда, які прямо пропорційні успішності його роботи. Що стосується менеджменту, то чільне місце займають здібності керувати колективом і бути лідером, спонукати працівників до результативної діяльності, приймати правильні нестандартні рішення, знаходити оптимальний вихід із конфліктних ситуацій, постійно вчитись і самовдосконалюватись.

Здібності людини можуть розвиватися, залишатися на попередньому рівні, а за певних умов і втрачатися. Високий рівень розвитку здібностей передається поняттями таланту і геніальності.

Існує декілька методик кількісного виміру здібностей, але найбільш поширеною формою такого виміру є тести досягнень, інтелекту, креативності, а також спеціальні тренажери.

Нині за рубежем спеціалістами оціночних центрів розроблено від 30 До 100 вимог до сучасних менеджерів – професійних лідерів. Але можна безпомилково стверджувати, що в світі, мабуть, немає людини, яка б володіла усіма якостями, що сформульовані як вимоги до лідера. У той же час сотні і тисячі лідерів працюють успішно, забезпечуючи високу результативність у діяльності очолюваних колективів. Справу можна пояснити здібністю індивідів за певних обставин частково компенсувати відсутність (нерозвинутість) одних якостей іншими. Наприклад, недостатня здібність до точних наук може бути

компенсована високою старанністю в навчанні. Або інша колізія: лідер не досить тактовний у відносинах з підлеглими, але енергійний, дбає про інтереси підприємства, має успіхи в роботі. За таких умов підлеглі часто миряться з певними недоліками поведінки лідера, вибачають йому окремі недоречні дії [19].



ВИСНОВКИ

Україна належить до групи країн, де готельно-ресторанна справа, та і вся готельна індустрія лише частково відповідає світовим стандартам. Професійна компетентність здатна зменшити розрив між вимогами сфери гостинності та можливостями професійної освіти.

Під визначенням «фахівець сфери обслуговування» розуміють спроможність останнього аналізувати, приймати швидкі рішення у реальних ситуаціях професійної діяльності із застосуванням знань, умінь та досвіду. Тому, якісне обслуговування та надання послуг і створення продуктів, що забезпечують естетичні та інші потреби споживачів, можливе на основі створення ефективної системи підвищення професійної компетентності.

У сфері розвитку українського туристично – готельного бізнесу має мати місце використання зарубіжного досвіду професійної підготовки майбутніх фахівців для галузі індустрії гостинності. Саме висококваліфікований спеціаліст зможе якісно спрогнозувати, стратегічно передбачити особливості розвитку відповідної галузі та реалізувати їх на належному рівні.

Практична частина професійної підготовки фахівців готельно-ресторанної справи нерозривно доповнює теоретичну, сприяє конкретизації і закріпленню набутих знань, розширює пізнавальні можливості, самостійність, формує практичну майстерність і навички.

Подальше набуття знань у сфері готельно-ресторанної справи повинно враховувати наступні напрямки роботи:

- формування професійних компетенцій за допомогою застосування компетентнісного підходу в навчанні студентів;
- доцільне поєднання теоретичного і практичного навчання;
- використання способів активного навчання та дидактичних матеріалів на практичних заняттях;

- підвищення мотивації;
- впровадження інтерактивних інформаційних технологій в освітній процес.

Отже, необхідно зробити висновок, що компетентнісний підхід – не лише один з тих чинників, що сприяють модернізації змісту освіти; він також доповнює низку освітніх інновацій і класичних підходів, що допомагають освітянам гармонійно поєднувати позитивний досвід для реалізації сучасних освітніх цілей. Зарубіжні науковці резюмують, що ключові компетентності сприяють досягненню успіхів у житті; сприяють підвищенню якості суспільних інститутів; відповідають багатоманітним сферам життя.

Необхідно резюмувати, що створення умов для набуття необхідних компетентностей протягом всього життя сприятиме:

- продуктивності та конкурентно-здатності особистості на ринку праці;
- скороченню безробіття завдяки розвитку гнучкої (адаптивної) та кваліфікованої робочої сили;
- розвитку середовища для інноваційних перетворень в умовах глобальної конкуренції.

Це в свою чергу вимагає від спеціалістів галузі готельно-ресторанної справи фахової поліфункціональності, уміння володіти послідовним, логічним мисленням, мати високий рівень емоційно-комунікативних навичок та самоорганізації, вміти раціонально розподіляти робочий час, розширювати свій загальний і професійний кругозір.

Поняття професійної компетентності випускника закладу освіти визначається, як система знань, умінь і навичок, важливих фахових якостей, що гарантують виконання професійних обов'язків на високому рівні. Компетенція і компетентність є спільними характеристиками особистості, якими, котрі вона може здобути чи вдосконалити в процесі навчання.

Без знань немає компетенції, проте не кожне знання і не у кожній ситуації виявляє себе як компетенція. Також немає тісного зв'язку між фаховими

компетентностями, що потребують роботодавці та рівнем теоретичних знань, організацією процесу виробництва і надання готельних послуг, вивченням маркетингової діяльності та комплексу маркетингових заходів впливу на ринок і конкурентну позицію підприємства у сфері готельно-ресторанного бізнесу, розробленням короткострокових і середньострокових планів діяльності підприємств (закладів) готельного та ресторанного господарств та багато іншого), якими оволодівають випускники будь-якої сфери діяльності закладів вищої освіти.

Складовими професійної компетентності випускника є такі, що передбачають здатність навчатися і самонавчатися; готовність до взаємовідносин, спілкування і професійного росту, здатність формувати стратегії готельно-ресторанної справи з точки зору їх орієнтації на передовий досвід провідних закладів сфери гостинності.

Згідно сучасних освітніх вимог якраз успішна професійна діяльність являється бажаним результатом і критерієм якості освіти та подальшого виконання своїх трудових обов'язків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. – К., 2017. – 316с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. м Тернопіль: Лілея, 2014. – 292с.
3. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ.2011. – 613с.
4. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. – Київ: МАУП, 2018. - 340с
5. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. м К.: Знання, 2015. – 140с.
6. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.А. Василенко, Ткаченко Т.І. – К.: ЦУЛ, 2018. – 396с.
7. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д, Виноградський С.В. Беляєва, А.М. Виноградська. - К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 504 с.
8. Ведерніков Ю.А. Греку В.С. Теорія управління : Навч. посібник. – 4-е вид., доп. і перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 224 с.
9. Виноградський М. Д. Управління персоналом . К. Істина. 2017. – 500 с.
10. Гелей С.Д. , Рутар С. М. Менеджмент організацій: Навч. посіб. – 6-те вид. – К.: Знання, 2016. – 309 с.
11. Гончаренко Л.С. Менеджмент персоналу: нав.посіб. / Гончаренко Л.С., О.М.Білоусов, О.В.Солободенюк; Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон: МУБіП, 2019. – 174с.
12. Гордієнко І.В. Менеджмент ресторанного бізнесу: Навч.-метод. Посібник для самот. вивч. дисципліни. – Київ: КНЕУ, 2020. – 43с.
13. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич., Львів: БаК, 2017. – 624с.

14. Гусарев С. Д., Олійник А. Ю., Слісаренко О. Л. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Всеукраїнська асоціація видавництв «Правова єдність», 2017. – 270 с.
15. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. — К.: КНЕУ, 2016. – 398 с.
16. Дергачова В. Г. Практика управлінської діяльності: Навчальний посібник. – Х.: ТОВ «Одіссей», 2018. – 369 с.
17. Економіка та менеджмент Навч. посібник / Під ред. проф. О. Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2019. – 828с.
18. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2014. – 542с.
19. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 107с.
20. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 247с.
21. Кісельов А. П. Теорія і практика сучасного бізнесу. – К.: Лібра. 2014. – 207 с.
22. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. – К.: КНЕУ, 2018. – 224с.
23. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / В.М. Лукашевич. – Львів: «Новий світ – 2000», 2020. – 248с.
24. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К.: Центр навчальної літератури, 2017. – 248с.
25. Сардак, С.Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки / Сардак С. Е., Третяк О. О. ; М-во освіти і науки України, Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара, Ф-тміжнар. економіки. — Д. : Інновація, 2019. — 157 с.
26. Храмов В. О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. - К.: МАУП, 2017. 112 с.

27. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К.: КНЕУ, 2019. — 384 с.
28. Шкільов О.В. Соціально-трудові відносини / О. В. Шкільов, О. В. Здоровцов та ін. — К.: НВАТ, 2017. — 48 с.
29. Буднік, М. М. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства / М. М. Буднік, Є. Ю. Гетманова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. [Електронний ресурс] / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. — Харків, 2014. — № 2 (7), т. 1. — С. 158–162.
30. Скриль В.В. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві / В.В. Скриль, Т.О. Галайда // Економічний форум: наук. журнал.- Луцьк: Луцький НТУ, 2017. — № 1. — С. 294–299.

