

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ТЕХНОЛОГІЇ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В СУБ'ЄКТІ
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЩА ЮКРЕЙН»»**

Студента 4 курсу, 1
групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

підпис студента

Піх Максим
Володимирович

Науковий керівник
д.е.н., проф.

підпис керівника

Босовська Мирослава
Веліксівна

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

підпис гаранта

Ткачук Тетяна
Михайлівна

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.
“ ” _____ 2023 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Піх Максиму Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Технології набору та відбору персоналу в суб'єкті ресторанного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419 (для гр. 1). № 2418 (для гр. 5с).

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року

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

Мета роботи полягає у тому, щоб на основі вивчення спеціальної літератури та критичного аналізу практики господарювання теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації стосовно шляхів вдосконалення сучасних методів набору та відбору персоналу в суб'єкті ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження: є процес відбору та набору персоналу в організації.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти сучасних методів набору та відбору персоналу в ТОВ «Домінос піцца Юкрейн».

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ЗАСАД НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»

1.1. Теоретичні основи набору та відбору персоналу

1.2. Практичні засади набору та відбору персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн»

РОЗДІЛ 2. УДОСКРНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»

2.1. Напрями удосконалення технології набору та відбору персоналу

2.2. Обґрунтування запропонованих заходів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	до 20.11.2022
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	19.01.2023 р. 26.01.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н, проф .

_____ (підпис)

М.В. Босовська

_____ (ініціали, прізвище)

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

_____ (підпис)

Т.М. Ткачук

_____ (ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ (підпис)

М.В. Піх

_____ (ініціали, прізвище)

10. Висновок керівника про випускну кваліфікаційну роботу

Студент Піх М.В. виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів з підрозділами, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У роботі проаналізовано та узагальнено теоретичні та практичні засади набору та відбору персоналу в ресторанному бізнесі. Проведено оцінку ефективності набору та відбору персоналу ресторану ТОВ «Домінос піцца Юкрейн», м. Київ.

Студентом були розроблені напрями удосконалення технології набору та відбору персоналу ресторану та обґрунтування даних запропонованих заходів.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

М.В. Босовська

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

М.В. Піх

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Т.М. Ткачук

Завідувач кафедри

М. Г. Бойко

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ЗАСАД НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»	7
1.1. Теоретичні основи набору та відбору персоналу	7
1.2. Практичні засади набору та відбору персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн»	13
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»	27
2.1. Напрями удосконалення технології набору	27
2.2. Обґрунтування запропонованих заходів	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	49

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

ВСТУП

Актуальність теми. Для підвищення якості управління персоналом треба вирішити низку питань, пов'язаних із змінами в зазначеній системі. Тому особливу значимість і практичну важливість заслуговує зростання ефективності відбору персоналу.

В умовах ринкової економіки особлива увага приділяється найму персоналу в організаціях, оскільки від якості працівників багато в чому залежить можливість та ефективність їхньої подальшої роботи. Також виникає необхідність удосконалення процедури набору та відбору персоналу у ресторанному бізнесі, оскільки сфера обслуговування є однією з основних складових організацій харчування, і вона має пряму залежність від обслуговуючого персоналу.

У сфері обслуговування дуже важливим є проведення вірного підбору працівників, що відповідають вимогам клієнтів. При цьому, слід забезпечити відповідну компенсацію для висококласного персоналу. З огляду на зазначене, служба управління людськими ресурсами має бути організована, професійно підготовлена так, аби керувати процесами, що дали б можливість підприємствам індустрії гостинності знайти себе в мінливому середовищі бізнесу.

Розробка окремих аспектів технології набору та відбору персоналу в суб'єкті ресторанного бізнесу тісно пов'язана з роботами Н. Е. Аванесова, С. С. Бірбіренко, Н. П. Борецька, О. В. Григор'єва, Н. П. Загородня, Є. І. Ковтун, Т. І. Пішеніна та ін.. Загалом у роботах названих авторів закладено фундамент сучасної теорії та методології технології набору та відбору персоналу. Фактично немає спеціальних досліджень, присвячених технології набору та відбору персоналу в суб'єкті ресторанного бізнесу. Об'єктивна необхідність дослідження теоретико-методологічних та соціально-практичних основ технології набору та відбору персоналу в суб'єкті ресторанного бізнесу актуалізує тему нашого дослідження.

Мета роботи полягає у тому, щоб на основі вивчення спеціальної літератури та критичного аналізу практики господарювання теоретично обґрунтувати та розробити

практичні рекомендації стосовно шляхів вдосконалення сучасних методів набору та відбору персоналу в суб'єкті ресторанного бізнесу.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення в роботі таких **завдань**:

1. Визначити поняття та методи набору персоналу.
2. Розкрити організацію відбору персоналу.
3. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Домінос піцца Юкрейн».
4. Зробити аналіз технології набору персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.
5. Визначити особливості технології відбору персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн».
6. Розкрити напрями удосконалення технології набору.
7. Визначити напрями вдосконалення технології набору та відбору персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн».

Об'єкт дослідження: є процес відбору та набору персоналу в організації.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти сучасних методів набору та відбору персоналу в ТОВ «Домінос піцца Юкрейн».

Методи дослідження. Дослідження проведене з використанням методів: діалектичного, системно-структурного (під час визначення теоретичних основ набору та відбору персоналу); методу аналізу й синтезу, економіко-статистичних методів (дослідження практичних засад набору та відбору персоналу ресторану ТОВ «Домінос піцца Юкрейн».); індукції, дедукції й логічного узагальнення (для удосконалення технології набору та відбору персоналу ресторану ТОВ «Домінос піцца Юкрейн»).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна **робота** складається зі вступу, двох розділів, по 2 підрозділи в кожному, висновку та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ЗАСАД НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»

1.1. Теоретичні основи набору та відбору персоналу

Завдання стосовно набору персоналу стоять майже перед будь-яким суб'єктом бізнесу, а в особливості – новоствореним або таким, яке розширюється. Професіональний набір нових працівників не лише забезпечить режим нормального функціонування підприємства, але й також закладе основу його успіху у майбутньому [7].

Варто зазначити, що й до нині у науковій літературі не сформувалось єдиного підходу до розуміння сутності поняття «підбір персоналу». З огляду на зазначене, вважаємо за доцільне розглянути підходи науковців до трактування сутності зазначеного поняття. Результати представимо у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до трактування сутності поняття «набір персоналу»

Науковець	Визначення поняття «набір персоналу»
1	2
М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, Т. В. Глушко, М. І. Зелена, А. Ю. Данілкова [10, с.241]	«система цілеспрямованих дій із залучення на роботу кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Це пошук, оцінка та найм людей, які бажають і вміють працювати, володіють потрібними компетенціями та поділяють цінності компанії»
М. Д. Виноградський [11, с.168]	«виконання дій служби персоналу для залучення на посаду кандидатів, які мають якості, необхідні для роботи»
А. Я. Кібанов [18, с. 314]	«перелік дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для організації»
О.В. Крушельницька [21, с. 83]	«підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації»
Ф. І. Хміль [35, с. 203]	«процес пошуку потенціальних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні або ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця»

З огляду на результати дослідження, представленого у табл.1.1, відзначимо, що науковці по-різному трактують сутність поняття «набір персоналу». Проте, доцільно зауважити, що наведені визначення, хоч і різняться між собою, проте не перечать одне одному, а навпаки – доповнюють один одне, що свідчить про багатоаспектність досліджуваного поняття.

У найбільш узагальненому вигляді, під набором персоналу розуміється один з етапів системи управління персоналом, який включає в себе методи, що застосовуються організаціями задля забезпечення найліпшого складу потенційної кваліфікованої робочої сили, кандидатів з якої вони зможуть найняти за потреби [10, с.240].

Розглянемо які існують методи набору персоналу. Як правило, їх поділяють на наступні види, які представлені на рис.1.1.

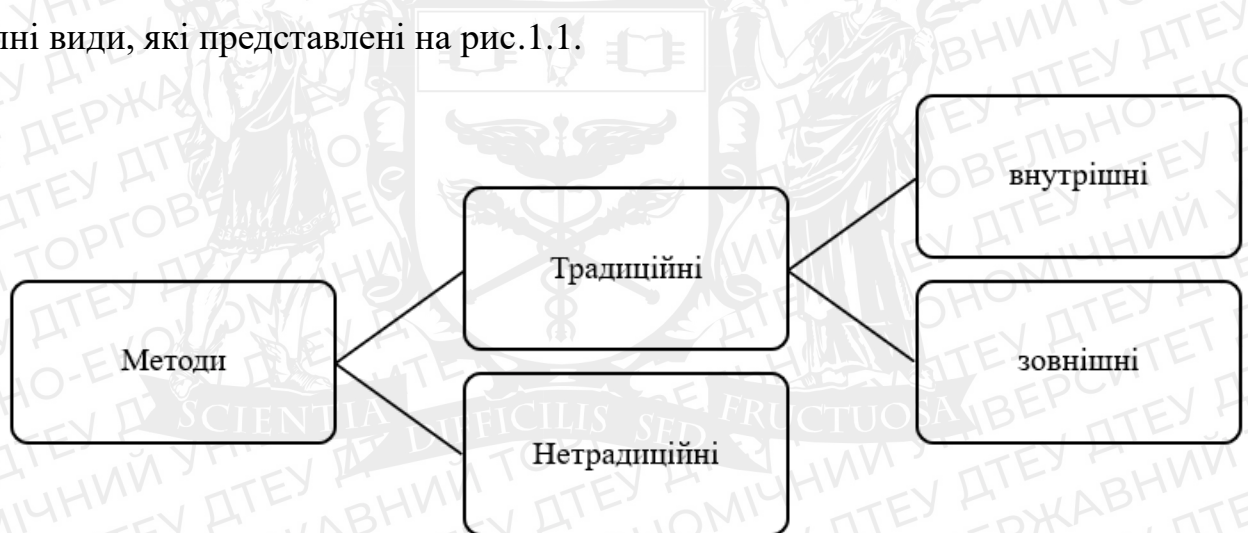


Рис.1.1. Методи набору персоналу

Коротко охарактеризуємо вищезазначені методи.

Так, внутрішні традиційні методи – це такі, за яких набір провадиться всередині підприємства за рахунок його власних співробітників, а **зовнішні** — це такі, за яких набір провадиться за межами підприємства за рахунок зовнішніх ресурсів. Останній вид є більш розповсюдженим. Взагалі, традиційних методів існує низка, розглянемо деякі з них:

- масовий рекрутинг – це технологія, що застосовується тоді, коли підбір персоналу провадиться на однотипні вакансії та головним завданням виступає короткий термін пошуку;
- есклюзивний пошук – вико при пошуці фахівців вищої ланки, чи ж людей з особливими знаннями та навичками у певній, доволі часто доволі вузькій, сфері;
- штатний вибір – за допомогою вказаного методу провадиться набір фахівців та лінійних менеджерів на типові позиції;
- управлінський відбір – зазначена технологія знаходиться на стику штатного вибору й есклюзивного пошуку та використовується у випадках, коли потрібний підбір фахівців та керівників середньої ланки;
- скринінг — це оперативний відбір претендентів виключно у відповідності до формальних ознак: вік, освіта, приблизний досвід роботи, стать тощо;
- цифровий рекрутинг – цей формат полягає у застосуванні соціальних мереж, що поступово із засобу для комунікації з друзями і знайомими трансформуються у рекламний майданчик;
- аутплейсмент – передбачає працевлаштування персоналу, звільненого з підприємства-замовника згідно з чітко встановленими строками і з певними умовами;
- набір молодих фахівців використовується при пошуці й наборі молодих фахівців і випускників закладів вищої освіти, а також при роботі з кадровим резервом;
- пошук талантів (від англ. talents search) – відносно новий, проте позитивно зарекомендувавший себе напрямок набору персоналу, що полягає в тому, що провадиться цілеспрямований пошук перспективних та цікавих людей [7].

Розглянемо також декілька нетрадиційних методів:

- інтерв'ю-головоломка – розкривається в тому, що претенденти мають відповісти на «хитромудрі» запитання чи розв'язати якісь логічні задачі;
- фізіогноміка - метод визначення типу особистості людини, душевних якостей і стану здоров'я останньої на основі аналізу зовнішніх рис обличчя та його виразу;
- стресове або шокове інтерв'ю – часто застосовується при прийнятті персоналу на посади, що вимагають стійкості до стресів;

- френологія – система знань, головним положенням якої виступає зв'язок психіки людини та будови поверхні її черепа;
- соціоніка – наука, що вивчає процес переробки психікою людини інформації з навколишнього світу;
- графологічний аналіз – це експертиза почерку та аналіз стилю викладу;
- поліграфне обстеження – під час набору персоналу застосовується для виявлення й оцінки лояльності кандидата у відношенні до підприємства, справжніх причин його звернення стосовно пошуку роботи, існування наркотичної й/чи алкогольної залежності тощо [7].

При цьому, до варіантів залучення персоналу можна віднести наступні (рис.1.3).

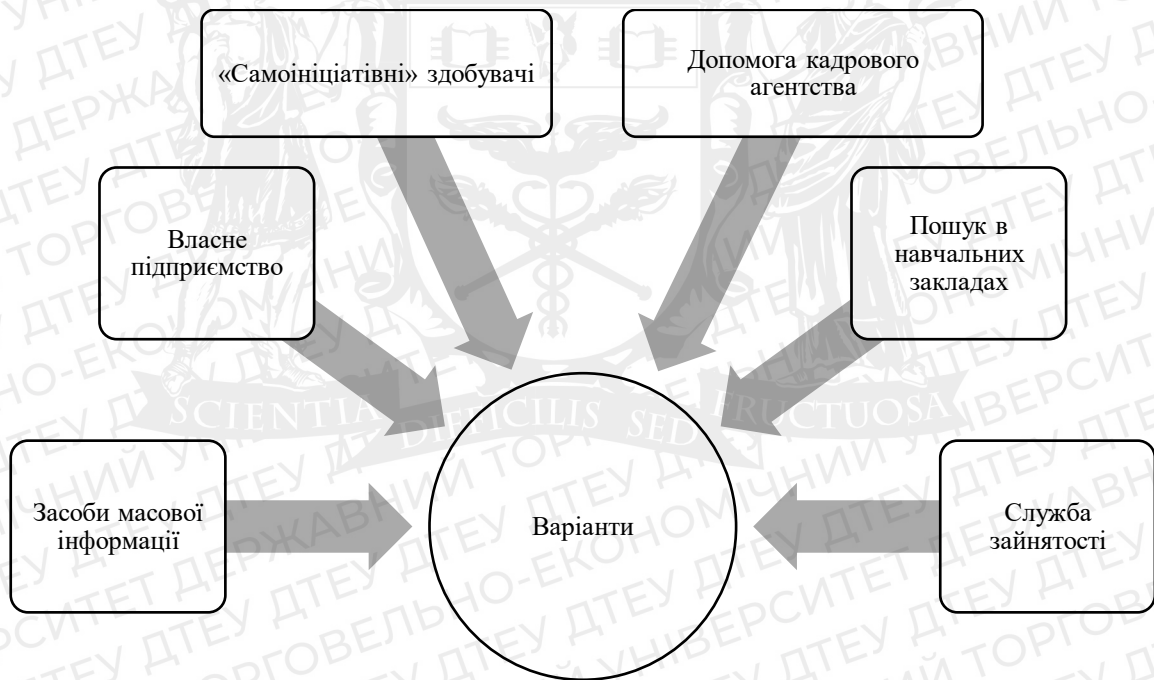


Рис.1.3. Варіанти залучення персоналу [7]

Зрозумілим є те, що успішна робота компанії знаходиться в залежності від наявності кваліфікованих кадрів. Тому роботодавці конкурують з ефективними працівниками, які можуть максимізувати продуктивність. У цих умовах керівництво будь-якої організації потребує швидких і точних рішень щодо підбору персоналу. Відбір персоналу є одним із етапів системи управління персоналом, який включає методи, які використовуються організаціями для забезпечення найкращої потенційної

кваліфікованої робочої сили, з якої вони можуть наймати кандидатів у разі потреби [10, с.242].

Метою набору є створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, з яких ресторанний бізнес відбирає найбільш підходящих працівників. Обсяг роботи, необхідної для набору персоналу, значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою та майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі фактори, як вихід на пенсію, плинність кадрів, звільнення у зв'язку із закінченням терміну дії договору оренди, розширення готельного господарства [Error! Reference source not found.] Основне завдання відбору — знайти такого співробітника, який зможе вирішувати поставлені перед ним завдання, сприяти досягненню стратегічної мети ресторанний бізнесу.

Відбір персоналу для підприємства вирішує основне завдання задоволення попиту співробітників як щодо їх кількості, і якості. При цьому необхідно знайти відповідь на запитання: «Де і коли будуть потрібні робочі кадри»? Цей процес складається з:

- загального аналізу потреби (справжньої та майбутньої) у кадрах;
- формування чітких вимог до персоналу – точного визначення того, хто потрібен організації шляхом аналізу умов праці (робочого місця, посади), підготовки опису цієї трудової діяльності, а також конкретної точності за термінами відбору;
- визначення основних джерел надходження кандидатів;
- вибору методик, за якими відбувається відбір та оцінка персоналу[25]

Відбір персоналу до організації – пролонгований відбір, який проводиться у процесі професійного розвитку та зміни посадового статусу робітника. Цей відбір здійснюється, якщо відбуваються внутрішньо організаційні, посадові переміщення співробітника, формується резерв та реалізуються багато інших кадрових технологій [10].

Кадрова політика у сфері добору персоналу полягає у визначенні принципів працевлаштування, кількості працівників, необхідної для якісного виконання покладених функцій, методів утримання та навчання персоналу. Процес набору починається з відбору критеріїв для оцінки особистості та ефективності претендентів.

Критерії включають норми поведінки та характеристики професійних навичок. Вакансії, що підлягають заміщенню, визначаються на основі порівняння штатного розкладу з штатом, зайнятим в організації. Якщо є вакансії, починається процес набору, який складається з кількох етапів – деталізації вимог до вакансії та кандидата на його роботу, відбору кандидатів, відбору кандидатів і, власне, прийняття на роботу [26].

Етапами відбору є наступні (рис.1.4).

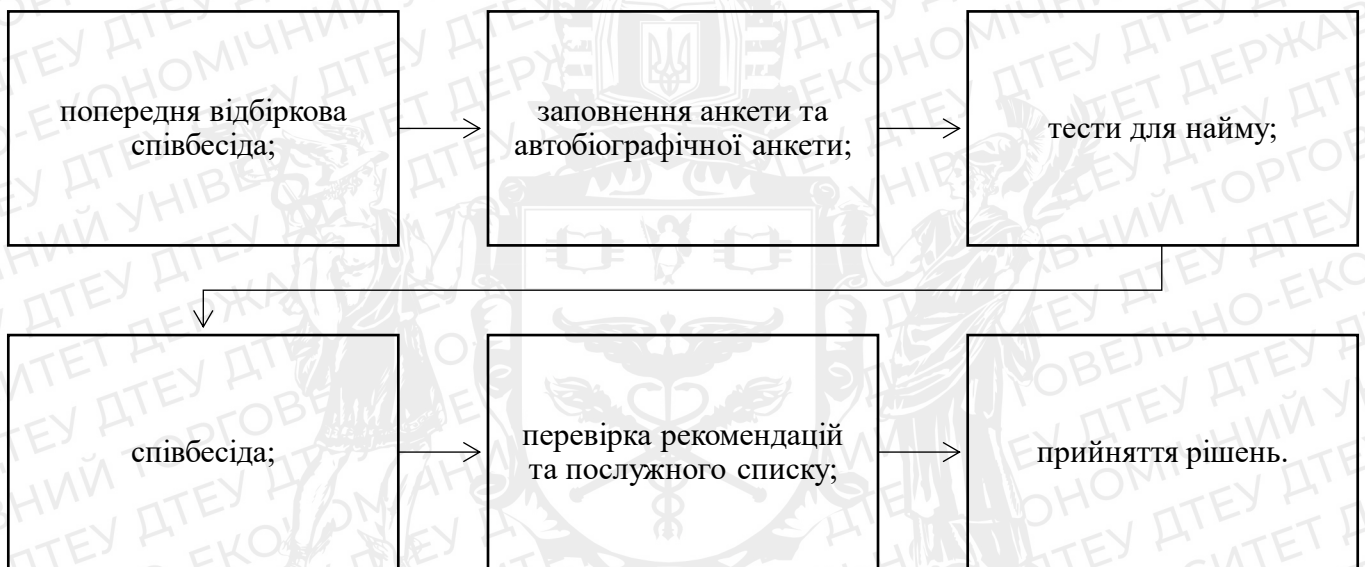


Рис.1.4. Етапи відбору персоналу [26, с.47]

Підбір персоналу починається з детального визначення того, кого потребує організація. Формалізація вимог до кандидатів є обов'язковою. Посадові інструкції, зазвичай, готуються відділом кадрів разом з керівником відділу, в якому є вакансія: кадровики вносять свої знання про процес створення цього документа, лінійний керівник – вимоги до конкретної роботи [23, с.111]. Посадова інструкція містить перелік основних функцій, які повинен виконувати працівник, який обіймає посаду.

Щоб полегшити процес відбору, багато організацій почали створювати документи, які описують основні характеристики, якими повинен володіти працівник, щоб успішно працювати на цій посаді – кваліфікаційні картки та карти компетенцій (портрети чи профілі ідеальних співробітників).

Кваліфікаційна картка — це сукупність кваліфікаційних характеристик (загальна освіта, спеціальна освіта, спеціальні навички), якими повинен володіти «ідеальний» працівник [32, с.83].

Карта компетенцій – це особистісні характеристики людини, її здатність виконувати певні функції, набір типів поведінки та соціальних ролей, таких як орієнтація на інтереси клієнта, вміння працювати в групі, оригінальність мислення тощо [10].

Визначивши вимоги до кандидата, відділ кадрів може перейти до наступного етапу – залучення кандидатів, основне завдання яких – створити достатньо репрезентативний список кваліфікованих кандидатів для подальшого відбору. Основними обмеженнями на цьому етапі є бюджет, який може витратити організація, і людські ресурси, які вона має для подальшого відбору кандидатів [26].

Таким чином, підбір персоналу – це система цілеспрямованих дій, направлених на залучення на роботу кандидатів, які володіють якостями, кваліфікацією, здібностями, особистими якостями, спеціальністю тощо, що є потрібними для досягнення цілей, поставлених компанією. При підборі персоналу необхідно враховувати зацікавленість кандидата у вакансії та його компетенцію. Підбір працівників – здійснювати з урахуванням професійних знань, особистісних особливостей, подібності інтересів та біографії з безпосереднім керівником та колективом інших працівників. Важливим елементом відбору є вміння керівництва правильно оцінювати можливості нових співробітників, а також відбирати успішних кандидатів.

1.2. Практичні засади набору та відбору персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн»

На початку жовтня у Києві на вул. Контрактова площа, 2/1, відкрилася перша в Україні піцерія однієї з найбільших міжнародних мереж Domino's Pizza (США). Розвитком мережі на території країни займається українська компанія «Домінос Піцца Юкрейн», яка має ексклюзивні права на франшизу. Компанія Domino's Pizza успішно

розвивається з 1960 року (дод А), доставляючи піцу менш ніж за 30 хвилин у більш ніж 60 країнах світу [17].

Східна Європа не є винятком. У 2010 році перші піцерії Domino's відкрилися у Румунії та Україні [17].

Загальну інформацію ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» розглянемо у табл. 1.2

Таблиця 1.2

Загальна характеристика ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» [8]

Найменування	Характеристика
1	2
Назва:	«ТОВ «Домінос піцца Юкрейн»
ЄДРПОУ:	36676944
Основний напрямок діяльності	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Додатковий напрямок діяльності:	46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах 56.29 Постачання інших готових страв 73.11 Рекламні агентства 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
Офіційна адреса:	Україна, 01024, місто Київ, ВУЛИЦЯ БАСЕЙНА, будинок 1/2
Обсяг статутного капіталу (грн.):	28732005,50

Розглянемо фінансовий аналіз, який проведено на основі звітностей підприємств, що опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних. Динаміку активів «ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» у 2020-2022 рр., зображено на Рис.1.5.



Рис.1.5. Динаміка активів ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» у 2020-2022 рр., тис. грн. [8]

Як видно з Рис.1.5 у компанії спостерігається послаблення господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 7,5%. Тобто у підприємства скорочується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що дохід від продажу товарів і послуг зростає при зниженні суми активів, вказує на підвищення ефективності управління обмеженим обсягом доступних ресурсів.

Далі розглянемо горизонтальний аналіз активів в табл. 1.3

Таблиця 1.3

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» у 2020-2022 рр., тис. грн. [8]

Показник	2020	2021	2022	Абс. приріст, +,-2021/2020	Абс. приріст, +,-2022/2021	Відн. приріст, % 2022/2021
Основні засоби	137854	128933	119786	-8 921	-9147	-7,09
Необоротні активи	141567	130094	121116	-11 473	-8978	-6,9
Запаси	34587	36995	39100	2408	2105	5,69
Оборотні активи	62741	61711	56311	-1030	-5400	-8,75
Активи	201849	191805	177427	-10044	-14378	-7,5

Аналізуючи табл. 1.3, можемо сказати що, зменшення суми балансу зумовлене скороченням за 2021 як оборотних (-8,75%), так і необоротних активів (-6,9%). Скорочується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зменшенням власного капіталу.

Горизонтальний аналіз пасивів розглянемо у табл. 1.4

Таблиця 1.4

Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) «ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» у 2020-2022 рр., тис. грн. [8]

Показник	2020	2021	2022	Абс. приріст, +/- 2021/2020	Абс. приріст, +/- 2022/2021	Відн. приріст, % 2022/2021
Зареєстрований (пайовий капітал)	28732	28732	28732	0	0	0
Власний капітал	-52484	-82765	-129012	-30281	-46247	55,88
Довгострокові кредити банків	65873	97525	122918	31 652	25393	26,04
Довгострокові зобов'язання	85496	105620	132523	20124	26903	25,47
товари, роботи, послуги	85462	96827	105119	11365	8292	8,56
Інші поточні зобов'язання	70124	69037	65395	-1090	-3642	-5,28
Короткострокові зобов'язання	156841	168950	173916	12109	4966	2,94
Баланс	201849	191805	177427	-10044	-14378	-7,5

Аналізуючи табл. 1.4 можемо сказати що, факт скорочення суми власного капіталу вказує на зниження рівня благополуччя власників. Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повного розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Показники стійкості та платоспроможності підприємства розглянемо у табл.1.5

**Показники стійкості та платоспроможності «ТОВ «Домінос піцца
Юкрейн» у 2020-2022 рр., частка одиниці [8]**

Показник	2020	2021	2022	Абс. приріст, +,- 2021/2020	Абс. приріст, +,- 2022/2021	Відн. приріст, % 2022/2021
Фінансова автономія	- 0,41	-0,43	-0,73	-0,2	-0,3	68,51
Поточна ліквідність	0,7	0,77	0,7	-0,07	-0,07	-9,56

Аналізуючи табл. 1.5, можемо зробити висновки що, на кінець 2022р. підприємство неспроможне самостійно профінансувати хоча б частину своїх активів, при цьому спостерігається скорочення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на ймовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі. Відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 8,14%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Сума чистого збитку компанії становить 49235 тис. грн у 2022 році, що вказує на деградацію компанії та недостатню якість поточної бізнес-моделі. Динаміку показників рентабельності продажів компанії зобразимо на Рис.1.6.



Рис. 1.6. Динаміка показників рентабельності продажів «ТОВ «Домінос піцца
Юкрейн» у 2020-2022 рр., %

З рис.1.6 випливає що, показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2022р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

Істотною умовою результативної праці є набір та відбір співробітників, з погляду професійної підготовки та особистих якостей та ціннісних розпоряджень. Планування персоналу в ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» існує. Штатний розклад та фонди оплати праці затверджуються щорічно. Набір працівників проводиться за оголошеннями в Інтернеті та газетних виданнях. Суперництва серед кандидатів у відборі кадрів на вакантні посади немає. Відбір персоналу проводиться за трудовою книжкою претендента, резюме та співбесіди. Вимога призначень та характеристик з попереднього місця роботи не потрібна. Оцінка кандидатів під час зарахування роботи не проводиться, лише документальним підтвердженням кваліфікації [9, с.14].

Проведемо аналіз джерел найму персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» на Рис.1.7.

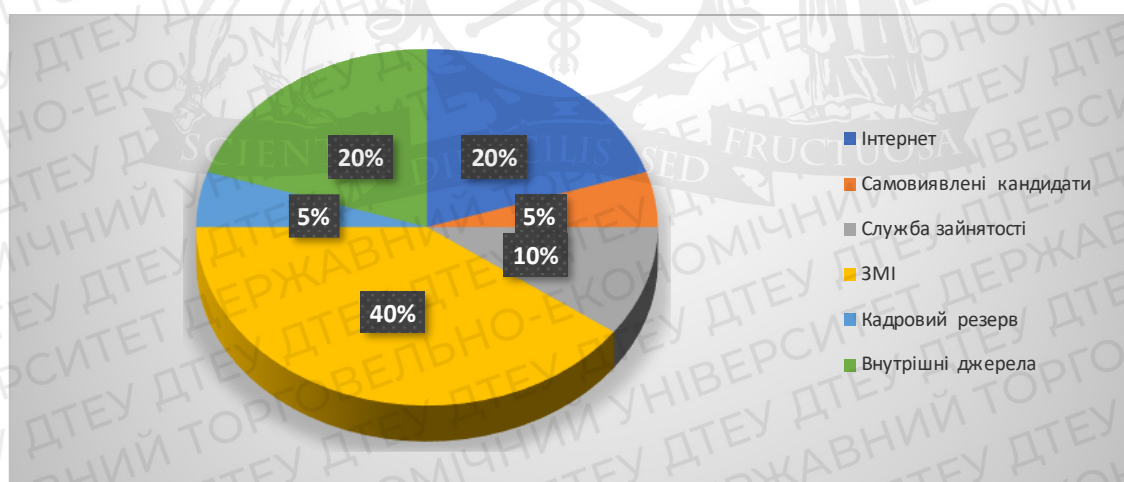


Рис. 1.7. Аналіз джерел найму персоналу ресторану ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» за 2022 р.

Як видно з Рис. 1.7. найвищий приріст персоналу відбувається рахунок оголошень в ЗМІ.

На Рис. 1.8. нижче представлена система з набору та відбору кадрів ТОВ «Домінос піцца Юкрейн».

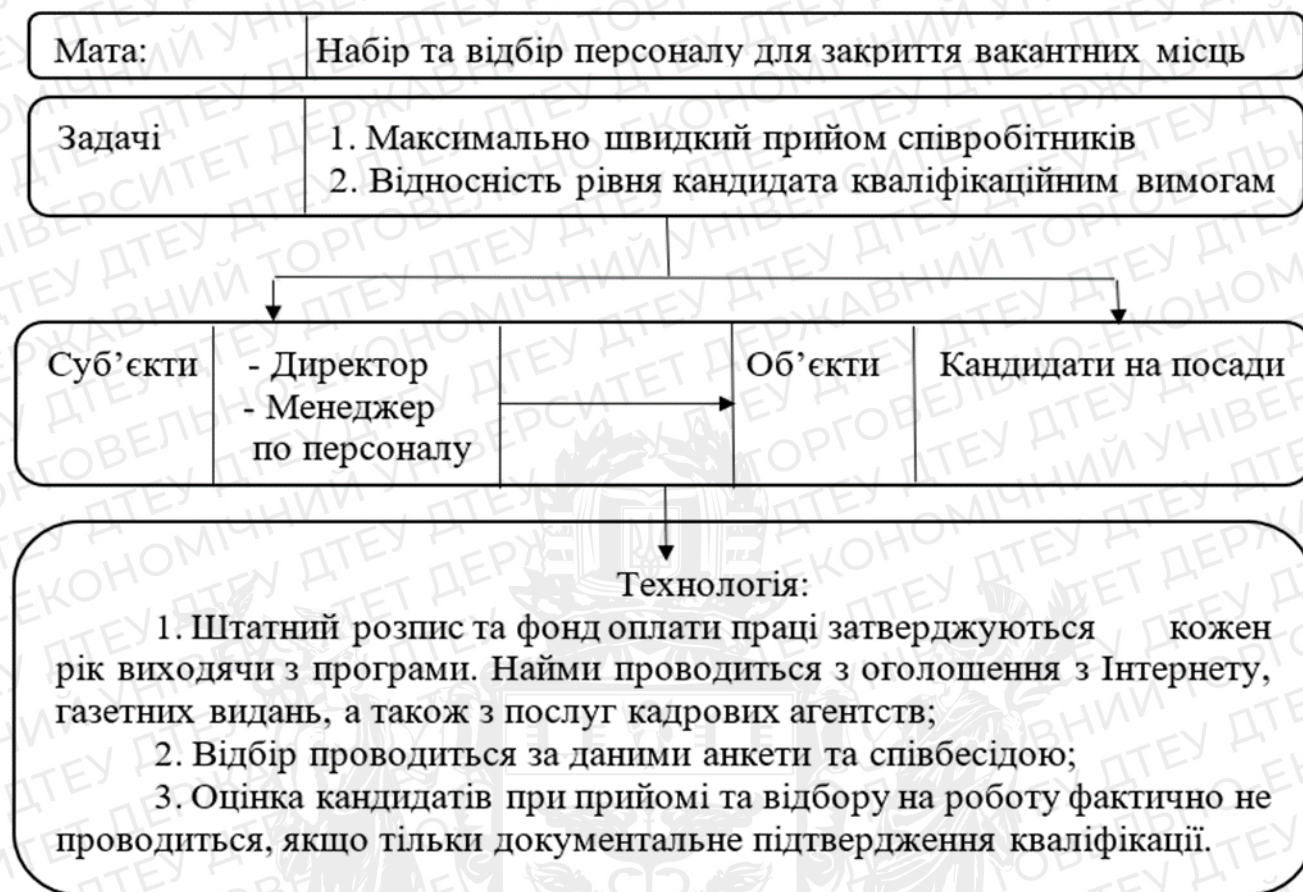


Рис.1.8. Модель набору та відбору кадрів у ТОВ «Домінос піцца Юкрейн»

Кожна стадія процесу набору персоналу у ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» включає конкретні заходи:

1. Планування персоналу здійснюється за рахунок інформації про відкриті вакансії та звіти з плинності кадрів. У разі потреби у якому – небудь працівнику, керівник надсилає заявку до відділу з управління персоналом. Далі заявка розглядається. Спільно з керівником підрозділу обумовлюються необхідні вимоги до кандидата та розпочинається пошук працівника.

2. Пошук кандидатів. Для початку, менеджер з управління персоналом переглядає анкети, заповнені раніше здобувачами. І якщо потрібних кандидатів немає, то починають застосовуватися різні технології пошуку персоналу [4, с.63].

3. Претенденти, які прийшли до компанії, запрошуються до відділу управління персоналом для заповнення анкети.

4. Менеджер з управління персоналом обдзвонює кандидатів, які заповнили анкету та запрошує їх на первинну співбесіду. Інтерв'ю складається з того, що кандидат розповідає про себе, підтверджуючи дані, зазначені в анкеті, менеджер з управління персоналом ставить додаткові питання, і потім розповідає про компанію, посаду, умови роботи, оплату праці і т.д [5, с.49].

5. Якщо кандидат погоджується з умовами праці, і при цьому підходить за вимогами на посаду, відбувається перевірка зазначених ним даних.

6. Після успішної перевірки претендент запрошується на вторинну співбесіду, на якій присутні керівник підрозділу, у якому відкрито вакансію. На цій співбесіді виявляються професійні знання та якості кандидата [6, с.66].

Далі необхідно визначити особливості технології відбору персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн».

Відбір персоналу у ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» здійснюється за стандартною схемою і реалізується через такі етапи:

- аналіз резюме та анкетних даних менеджером по персоналу;
- перевірка документів та анкетних даних інспектором з кадрів;
- співбесіда з кандидатом, яку проводить менеджер по персоналу;
- медичний огляд (при потребі вакансії);
- прийняття рішення менеджером по персоналу про прийом на роботу.

Менеджер по персоналу розглядає всі резюме кандидатів, представлені фахівцем, відповідальним за заповнення вакансії, приймає рішення про доцільність особистої зустрічі з кожним конкретним кандидатом.

Якщо жоден з представлених кандидатів не підходить на вакансію, замовник мотивує свої відмови, або переглядає і уточнює вимоги. Відповідальним за організацію зустрічі з кожним конкретним кандидатом є менеджер по персоналу, відповідальний за заповнення вакансії.

Рішення про прийом на роботу того чи іншого кандидата приймає менеджер по персоналу.

На ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» застосовується наступна послідовність відбору персоналу (рис.1.9).



Рис.1.9. Послідовність відбору персоналу на ТОВ «Домінос піцца Юкрейн»

При наборі співробітників реалізується принцип відбору не кращого з усіх існуючих кандидатів, а гарантії не прийняття гіршого. Особисте враження і емоційне сприйняття менеджером відіграє дуже важливу роль при прийомі претендентів на роботу. Основним при прийнятті рішення про прийом на роботу є об'єктивний показник результатів анкетування та співбесіди. Досить велике значення має освіта претендентів і їх кваліфікація. Кандидату призначається випробувальний термін – два місяці, протягом якого йому будуть запропоновані певні завдання для того, щоб упевнитися в доцільності призначення кандидата на дану посаду. У період випробувального терміну співробітник отримує знижену зарплату, і при невиконанні запропонованих завдань може бути звільнений із займаної посади. Результатом роботи відповідального за заповнення вакансії фахівця є закриття вакансії.

Розглянемо склад працівників на ТОВ «Домінос піцца Юкрейн».

Загальна кількість працівників становить 24 осіб. З них 11 чоловіки та 13 жінки. Основну частину колективу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» становить молодий, ініціативний, енергійний персонал віком від 21-40 років, що свідчить про достатню забезпеченість найбільш якісними трудовими ресурсами (тобто вже є навички, досвід, кваліфікація тощо)

Це сприяє динамічному зростанню підприємства, знаходження нових оригінальних шляхів розвитку та просування на ринку. На наступному етапі аналізу необхідно оцінити персонал за рівнем освіти. (Таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Склад персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» за освітою [17]

Чисельність	Всього	Вище	Середнє спеціальне	Середнє
Осіб (%)	24 (100%)	14 (58,33%)	8 (33,33%)	2 (8,33%)

Таким чином, у 14 осіб (58,3%) персоналу вища освіта, що свідчить про високу кваліфікацію персоналу. Причому, у цій категорії переважно управлінський персонал (директор, бухгалтер, адміністратор, менеджер з кадрів, керуючий виробництвом та кухар). Решта персоналу - 8 осіб має середню професійну і лише 2 особи тільки середню.

У цілому, слід зазначити, що ключовий персонал організації залишається стабільним, як у чисельності, і за рівнем професіоналізму, що говорить про стабільну питому вагу персоналу, який має вищу освіту.

Далі оцінимо стаж роботи персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Склад персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» за стажем роботи [17]

Чисельність	Всього	До 1 року	Від1-3 року	3-5 років
Осіб (%)	24 (100%)	4 (16,67 %)	14 (58,33 %)	6 (25,00 %)

Таким чином, найбільша частка припадає на групу зі стажем у межах трьох років, що говорить про негативну тенденцію. Співробітники, які приходять на роботу до ТОВ «Домінос піцца Юкрейн», часто розцінюють свою роботу як тимчасову. Через цілу низку причин люди готові міняти часто не тільки місце роботи, а й профіль своєї діяльності. Тому підтвердження наявності лише 25% з усього персоналу, які працюють протягом 5 років.

На завершальному етапі оцінимо рух персоналу (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8

Показники руху персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» за 2020-2022 рр [8].

№	Показники	Значення			Абс. відх, 2021/2020	Абс. Відх. 2022/2021
		2020	2021	2022		
1	Чисельність прийнятих працювати	5	6	7	1	1
2	Чисельність звільнених працівників	6	7	8	1	1
3	Середньооблікова чисельність	20	23	24	3	1
4	Чисельність звільнених за небажаними причинами	2	2	3	0	1
5	Чисельність працівників, які відпрацювали весь рік, чол.	18	20	19	2	-1
6	Коефіцієнт загального обороту персоналу (с.1 + с.2) / с.3)	0,55	0,56	0,62	0,01	0,06
7	Коефіцієнт обороту з прийому (с.1/с.3)	0,25	0,26	0,29	0,01	0,03
8	Коефіцієнт обороту з вибуття (с.2/с.3)	0,3	0,31	0,33	0,01	0,02
9	Коефіцієнт плинності кадрів (с.4/с.3)	0,1	0,8	0,12	0,02	0,04
10	Коефіцієнт заповнення працівників (с.1/с.2)	0,7	0,8	0,9	0,1	0,1
11	Коефіцієнт сталості персоналу (с.5/с.3)	0,9	0,8	0,7	0,1	0,1

Відповідно до таблиці 2.16, загальний оборот робочої сили на підприємстві можна вважати досить великим. Негативно слід оцінити збільшення коефіцієнта плинності кадрів – частка звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни в середньообліковій чисельності персоналу підприємства зросла у 2022 році на 4%.

Система показників, характеризуючи ефективність використання трудових ресурсів організації, представлено таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» за 2020 – 2022 рр [8].

№	Показники	Значення			Абс. відх, 2021/2020	Абс. Відх. 2022/2021
		2020	2021	2022		
1	2	3	4	5	6	7
1	Товарообіг, тис. грн	526341	506578	468465	-19 763	-38 113
2	Прибуток від продажу, тис. грн	22672	32767	49235	10095	16468

Продовження табл.1.9

1	2	3	4	5	6	7
3	Середньооблікова чисельність, осіб	20	23	24	3	1
4	Фонд оплати праці, тис. грн	50240	53045	57880	2805	4835
5	Продуктивність праці, тис. грн./чол. (с.1/с.3)	26317	22025	19519	-4 292	-2506
6	Прибуток одного працівника, тис. грн. (с.2/с.3)	1133,6	1424,65	2051,45	291,05	626,8
7	Зарплато віддача, грн. (с.1/с.4)	10,48	9,55	8,09	-0,93	-1,46
8	Зарплато рентабельність, грн. (с.2/с.4)	0,45	0,62	0,85	0,17	0,23
9	Зарплато місткість, грн. (с.4/с.1)	0,09	0,10	0,12	0,01	0,02

Дані таблиці 2.8 показують, що, попри зростання зарплати, продуктивність праці, знижується (за 2022 рік на 2506 тис. грн.). Ця негативна тенденція є наслідком випереджальних темпів зростання витратних факторів над доходами від основної діяльності. Неєфективність зростання витрат позначилася на показнику зарплато віддачі, що знизився. Натомість спостерігається зростання зарплато місткості.

Отже, дані організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» вказують на зниження ефективності комерційної діяльності закладу, що свідчить про зменшення показників рентабельності та прибутку. Отже, основним завданням для ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» є розробка заходів щодо виявлення проблем, що спричинили дані зміни. Ми розглянули існуючу модель та процес набору та відбору персоналу у ТОВ «Домінос піцца Юкрейн». Можна зробити наступний висновок, що прогалини у системі мотивації веде до зниження продуктивності праці, а заробітна плата не є достатнім стимулом підвищення ефективності діяльності персоналу.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»

2.1. Напрями удосконалення технології набору

Система пошуку, відбору та найму є однією з важливих складових кадрової політики в Компанії та запорукою успішної економічної діяльності організації в цілому. На основі зробленого вище аналізу з'ясувалося, що Дирекція з персоналу не вела раніше політику вдосконалення технологічних процесів кадрових систем. Але у 2023 році були впроваджені деякі рекомендації щодо удосконалення технології набору персоналу, зокрема менеджера з набору персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» пройшов ексклюзивний курс від HR-команди Сім'ї ресторанів Дмитра Борисова про створення, розвиток, навчання та ефективне управління командами в HoReCa.

Метою вдосконалення технології набору та відбору персоналу є посилення позиції ринку праці ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» шляхом вдосконалення системи набору та відбору персоналу.

Зважаючи на те, що набір та відбір персоналу є надзвичайно важливим етапом у розвитку будь-якої компанії, якість системи відбору персоналу для піцерії має визначальне значення для успіху підприємства. Пропонуємо наступні рекомендації щодо вдосконалення системи набору і відбору персоналу для ТОВ «Домінос піцца Юкрейн»:

1) необхідно розробити детальні вимоги до кандидатів та чіткі критерії відбору персоналу, які допоможуть відібрати найбільш відповідних кандидатів. Необхідно чітко визначити, які навички, знання та досвід необхідні для певної посади в піцерії. Це допоможе уникнути прийняття на роботу кандидатів, які не мають необхідної кваліфікації та знань. Наприклад, якщо потрібен кухар, критерії можуть включати досвід роботи на кухні, знання кулінарних рецептів та харчових норм;

2) для пошуку персоналу потрібно використовувати соціальні мережі. Вакансії можна розміщувати на сторінках ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» у Facebook, Instagram

та інших соціальних мережах, де вони зможуть знайти більше потенційних кандидатів;

3) співбесіди бажано проводити у форматі «тендеру». Наприклад, можна попросити кандидатів на посаду кухара в ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» приготувати піцу і обрати найкращу. Це допоможе оцінити не тільки знання кандидатів, а й навички роботи технікою та продуктами, збільшить мотивацію кандидатів та дозволить об'єктивно оцінити їхні професійні навички;

4) оцінка кандидатів – це важливий етап відбору персоналу. Потрібно використовувати професійні інструменти оцінки, які допоможуть вибрати найкращих кандидатів і максимально усунути фактор суб'єктивного відбору. Наприклад, можна використовувати тести на знання, професійні психологічні тестування та інші методи оцінки кандидатів.

5) після відбору нового працівника обов'язково потрібно забезпечити необхідне навчання та підтримку, розробити внутрішні програми розвитку. Важливо створити програми, які допоможуть працівникам підвищувати свій рівень знань та навичок. Наприклад, можна створити програми навчання, тренінгів, менторства та інших форм розвитку. Підтримка і розвиток професійного зростання дозволить уникнути плинності кадрів на ТОВ «Домінос піцца Юкрейн», що в свою чергу дозволить зменшити витрати на набір та відбір персоналу. Навчання можна проводити як внутрішньо, так і за допомогою зовнішніх тренерів та консультантів;

6) важливо працювати над розвитком бренду роботодавця. Потрібно щоб ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» була відома як привабливий роботодавець, для цього необхідно створити привабливий профіль компанії на різних сайтах з пошуку роботи та в соціальних мережах. Активно підтримувати та розвивати культуру в компанії, яка допоможе залучати талановитих працівників та зберігати їх на довгостроковій основі;

7) необхідно створити сприятливу атмосферу в колективі ТОВ «Домінос піцца Юкрейн», яка допоможе залучити талановитих працівників та зберегти їх на роботі. Для цього можна проводити різні заходи, такі як корпоративні тренінги, спортивні змагання, вечірки та інші;

8) доцільним може бути залучення наявних працівників до процесу набору. Це може допомогти знайти цінних працівників, які вже мають рекомендації та досвід роботи в галузі готельно-ресторанного бізнесу;

9) для підвищення ефективності роботи ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» важливо проводити оцінку роботи працівників. Це допоможе виявити потреби в покращенні досвіду працівників, підвищити їх ефективність та мотивацію. Для цього можна використовувати різні методи оцінки, такі як анкетування, спостереження, тестування та інші.

10) сучасні технології можуть допомогти автоматизувати процеси набору та відбору персоналу, що зменшить витрати часу та коштів. Наприклад, можна використовувати спеціальні програми для обробки резюме, зберігання даних про кандидатів, проведення тестувань та інші.

Всі ці рекомендації допоможуть покращити систему набору та відбору персоналу для піцерії ТОВ «Домінос піцца Юкрейн», залучити талановитих працівників та утримати їх на роботі на довгостроковій основі.

Наступним етапом у даній роботі буде побудова дерева цілей для розробки системи набору та відбору персоналу на ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» (Рис.2.1).

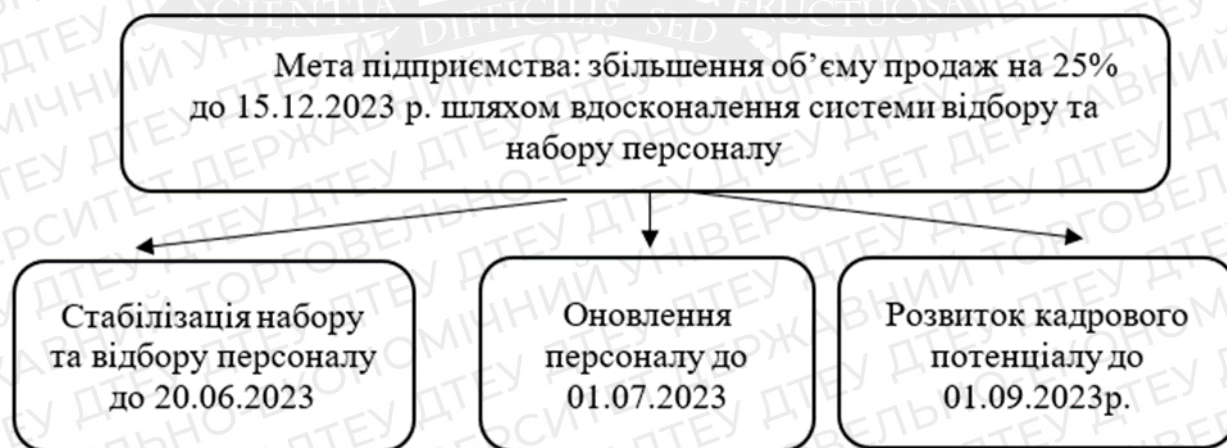


Рис. 2.1 Дерево цілей вдосконалення системи набору та відбору персоналу

Задля того аби досягти цілі, представлені на рис.3.1., нами було визначено 3 ключові напрями удосконалення технології набору персоналу на ТОВ «Домінос піцца Юкрейн», що вважаємо за доцільне, слід реалізувати у найближчій перспективі:

Напрям 1

Для автоматизації ведення проекту з відбору кадрів, для вирішення завдань зберігання, розміщення, пошуку та використання певної інформації про претендента на відкриту посаду пропонується використання професійної програми для менеджера з персоналу Experium. Experium – це професійний продукт для менеджерів з відбору персоналу, створений на основі інформаційної системи однієї з найбільших міжнародних рекрутингових компаній [31, с.285]. Все вищевикладене робить програму унікальною та інноваційною, що Experium враховує тонкощі роботи менеджера з відбору кадрів. Програма дозволяє побудувати та вести базу даних претендентів, працювати з різними типами документів, автоматизувати процес роботи з такими сайтами, як Work.ua та Rabota.ua (додавання вакансій на сайти прямо з програми та збір відгуків від претендентів на програму). Використання програми з відбору персоналу Experium дозволить спеціалісту відділу кадрів:

- автоматизувати весь цикл ведення проектів з пошуку та відбору персоналу;
- вести низку записів у Базі даних по людях, компаніях, вакансіях, оголошеннях;
- зберігати та обробляти багато пошукових запитів;
- надсилати кандидатам, співробітникам та партнерам електронні листи та смс, працювати з їх профілями у соціальних та професійних мережах;
- аналізувати текст та розбирати резюме кандидатів, зберігаючи їх у програму «Картки людини» [28, с.103]

Багато функцій, здійснені менеджерами відділу кадрів, зібрані в Experium в єдину систему, тому спеціального навчання в даній програмі не потрібно. Але все ж таки в програмі є і знаходиться докладна інструкція із застосування. Слід зазначити, що установка програми Experium на кілька комп'ютерів не потребує великих витрат [27, с.17].

Напрям 2.

Пропонується менеджеру з набору персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» пройти ексклюзивний курс від HR-команди Сім'ї ресторанів Діми Борисова про

створення, розвиток, навчання та ефективного управління командами в HoReCa, де найкращі практикуючі фахівці розказують про те, як цю систему впровадити та відчути реальні позитивні зміни у бізнесі. Адже результатами попереднього курсу було підвищення ефективності роботи системи набору і відбору персоналу.

Навчання допоможе:

- отримати системні знання про HR-стратегію компанії та побудову HR-систем;
- прослухати експертні лекції з ключових напрямків: HR-брендинг, HR-аналітика, документообіг;
- отримати розуміння того, як створити, розвинути та мотивувати команду лідерів, яка досягатиме бізнес-результатів
- одержати всі презентації спікерів та навчальні матеріали
- отримати нові знання, контакти, великий заряд натхнення та тверезий погляд на те, що працює чи не працює у ресторанному бізнесі

Напрямок 3.

Побудова нового формату зовнішнього HR-бренду. Найважливішою метою цього заходу для компанії буде залучення нових співробітників, формуючи лояльність, при знайомстві з компанією. Сильний і привабливий HR-бренд Компанії дозволить збільшити потік потенційних кандидатів, і створити резерв для майбутніх вакантних місць.

Напрямок 4.

Розробка детальних вимог до кандидатів та чітких критеріїв відбору персоналу, які допоможуть відібрати найбільш відповідних кандидатів ще на перших етапах відбору претендентів (планування персоналу, пошук кандидатів, анкетування), що дасть змогу зменшити непродуктивні витрати часу на безпосереднє спілкування з кандидатами, які не відповідають необхідним критеріям. Пропонується для виконання цієї роботи залучити професійних рекрутерів, які допоможуть створити спеціальну анкету.

На нашу думку, вказані напрямки можуть допомогти при удосконаленні технології набору персоналу на ТОВ «Домінос піцца Юкрейн», тому вважаємо за доцільне обґрунтувати їх економічну ефективність.

Загалом, вдосконалення системи набору та відбору персоналу на ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» є важливим етапом забезпечення ефективної роботи піцерії та задоволення потреб клієнтів. При розробці системи набору та відбору персоналу, необхідно враховувати потреби компанії та вимоги ринку праці. Важливо знати, які вимоги до кандидатів, які навички та знання необхідні, яку кваліфікацію мають кандидати, і які ресурси можуть бути використані для залучення найбільш підходящих працівників. Окрім цього, важливо забезпечити кандидатам можливості розвитку та професійного зростання, щоб вони могли довго працювати в компанії та внести свій вклад у її розвиток. Також необхідно підтримувати культуру в компанії, яка залучатиме талановитих працівників та зберігатиме їх на довгостроковій основі. Включення працівників у процес набору та відбору може бути додатковим джерелом потенційних кандидатів, які можуть бути цінними для компанії.

Узагалі, вдосконалення системи набору та відбору персоналу є постійним процесом, який повинен відповідати потребам компанії та ринку праці. Важливо виявляти слабкі місця та вдосконалювати систему, щоб забезпечити ефективну роботу піцерії та задоволення потреб клієнтів.

2.2 Обґрунтування запропонованих заходів

Розрахуємо ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення технологій пошуку, відбору та найму у ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн».

1. Пропонуємо розрахувати один із заходів, економічний ефект якого можна оцінити через зниження витрат на робочий час, зростання продуктивності праці й, отже, умовне вивільнення робочого часу працівників. Розрахуємо введення автоматизації у робочі процеси актуального HR-сервісу Exregium. Це система повного циклу автоматизації рекрутингових процесів. Вона дозволить вести облік вакансій та

заявок на підбір персоналу, автоматично налаштовує пошук кандидатів у мережі інтернет, допомагає працювати з документами та багато іншого.

Сума витрат на встановлення програми Exregium з постійною ліцензією, на освоєння спеціалістами центру підбору курсу навчальної програми, на заміну робочої комп'ютерної техніки одного зі співробітників було виділено суму в 18300 грн.

Дані для розрахунку заходу представлені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Вихідні дані для розрахунку першого заходу

Показник	Од. вимір.	Значення
1. Чисельність працівників, охоплених заходом (Чох)	Чол.	2
2. Скорочення втрат робочого часу	Хв.	15
3. Середньорічний фонд з/п одного працівника	Грн.	210000
4. Річний фонд робочого часу (Фч)	Дн.	247
5. Витрати на запровадження заходів (В)	Грн.	18300
6. Нормативний коефіцієнт окупності (Ен)	%	0,15
7. Ставка єдиного соціального налогу	%	20

Розрахунок:

1. Зниження витрат часу на виконання функцій:

$$\text{Ек. час.} = \frac{t \times \text{Чох} \times \text{Фч}}{60}$$

де Ек. час – економія часу, люд./год;

t – скорочення часу після застосування заходу, хв.;

Чох – чисельність працівників, охоплених заходом, чол.;

Фч – річний фонд часу одного працівника, днів.

$$\text{Ек. час.} = \frac{15 \times 2 \times 247}{60} = 123,5 \text{ люд./год.}$$

2. Умовне вивільнення чисельності:

$$\text{Еч} = \frac{\text{Ек.ч}}{\text{Ефч.} \times \text{Тзм}}$$

де Еч – економія чисельності, люд.;

Ек.ч – економія часу, люд/год;

Ефч. – ефективний фонд робочого часу, днів;

Тзм – тривалість зміни, 8 г.

$$\text{Еч} = \frac{123,5}{247 \times 8} = 0,063 \text{ люд.}$$

3. Приріст продуктивності праці:

$$\text{Зпр} = \frac{\text{Еч} \times 100}{\text{Чох} - \text{Еч}}$$

де Зпр – зростання продуктивності праці, %;

Чох – чисельність працівників, охоплених заходом, люд;

Еч – економія чисельності, люд.

$$\text{Зпр} = \frac{0,063 \times 100}{2 - 0,063} = 3,25\%$$

4. Економія заробітної плати:

$$\text{Езп} = \text{Ечис} \times \text{Фзпп}$$

Де Езп – економія заробітної плати, грн;

Ечис – економія чисельності, люд;

Фзпп – середньорічний фонд заробітної плати праціодного працівника, грн.

$$\text{Езп} = 0,063 \times 210000 = 13230 \text{ грн}$$

5. Економія по єдиному соціальному податку:

$$\text{Єсс} = \frac{\text{Езп} \times \text{Вс}}{100}$$

де Єсс – ставка єдиного соціального податку, грн;

Езп – економія заробітної плати, грн;

Вс – відрахування на соціальні потреби, 20%

$$\text{Єсс} = \frac{13230 \times 20}{100} = 2646 \text{ грн.}$$

6. Річна економія:

$$\text{Ек} = \text{Езп} + \text{Єсс}$$

де E_k – економія за рік по заробітній платі та соціальним відрахуванням, грн;

$E_{зп}$ – економія заробітної плати за рік, грн;

$E_{сс}$ – економія відрахувань на соціальні потреби, грн.

$$E_k = 13230 + 2646 = 15876 \text{ грн.}$$

7. Річний економічний ефект:

$$E_p = E_k - E_n \times B$$

де E_p – річний економічний ефект, грн;

E_k – економія за рік по заробітній платі та соціальним відрахуванням, грн;

E_n – нормативний коефіцієнт економічної ефективності;

B – одноразові витрати, тис. грн.

$$E_p = 15876 - 0,15 \times 18300 = 13131 \text{ грн.}$$

8. Визначимо термін окупності:

$$T_{ок} = \frac{B}{E_k}$$

де $T_{ок}$ – термін окупності, рік;

B – одноразові витрати, тис. грн;

E_k – економія від збільшення продуктивності праці, грн.

$$T_{ок} = \frac{18300}{13131} = 1,31 \text{ роки}$$

Таким чином, річний економічний ефект від запровадження заходу HR-сервісу Exregium, як нової технології у процесі кадрової роботи ТОВ «Домінос піцца Юкрейн», складе 13131 грн. внаслідок зниження витрат робочого часу, умовного вивільнення працівників та зростання продуктивності праці. Термін окупності запропонованого заходу становитиме 1,31 роки. Таким чином, можна стверджувати, що захід є економічно вигідним для впровадження у програму з удосконалення технологій пошуку, відбору та найму персоналу.

2. Пропонується розрахунок другого заходу щодо підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн» на ексклюзивному курсі від HR-команди Сім'ї ресторанів Дмитра Борисова. Підвищення кваліфікації одного співробітника Центру підбору персоналу дозволить максимально ефективно проводити процедури пошуку та відбору персоналу на вакантні посади.

Дані для розрахунку заходу представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Вихідні дані для розрахунку другого заходу

Показник	Од. вимір.	Значення
1. Чисельність працівників, охоплених заходом (Чох)	Чол.	1
2. Скорочення втрат робочого часу	Хв.	12
3. Середньорічний фонд з/п одного працівника	Грн.	210000
4. Річний фонд робочого часу (Фч)	Дн.	247
5. Витрати на запровадження заходів (В)	Грн.	1390
6. Нормативний коефіцієнт окупності (Ен)	%	0,15
7. Ставка єдиного соціального налогу	%	20

Розрахунок:

1. Економія робочого часу:

$$\text{Ек. час.} = \frac{12 \times 1 \times 247}{60} = 49,4 \text{ люд./год.}$$

2. Умовне вивільнення чисельності:

$$\text{Еч} = \frac{49,4}{247 \times 8} = 0,025 \text{ люд.}$$

3. Приріст продуктивності праці:

$$\text{Зпр} = \frac{0,025 \times 100}{1 - 0,25} = 2,56\%$$

4. Економія заробітної плати:

$$\text{Езп} = 0,025 \times 210000 = 5250 \text{ грн}$$

5. Економія по єдиному соціальному податку:

$$\text{Есс} = \frac{5250 \times 20}{100} = 1050 \text{ грн.}$$

6. Річна економія:

$$\text{Ек} = 5250 + 1050 = 6300 \text{ грн.}$$

7. Річний економічний ефект:

$$E_p = 5250 - 0,15 \times 1390 = 5041,5 \text{ грн.}$$

8. Термін окупності:

$$\text{Ток} = \frac{1390}{6300} = 0,22 \text{ роки.}$$

За результатом розрахунку, річний економічний ефект від застосування заходу щодо підвищення кваліфікації ексклюзивному курсі від HR-команди Сім'ї ресторанів Діми Борисова менеджера з персоналу складе 6300 грн., а термін окупності витрат на заходи 0,22 роки.

3. Пропонується розрахувати економічний ефект третього заходу.

Для розробки, розвитку та просування HR-бренду ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» необхідно виділити кошти на:

- придбання програми для створення візуальних макетів оголошень та презентацій;
- оплату роботи, за договором надання послуг, бренд-маркетолога;
- оплата послуг копірайтера, за договором надання послуг;
- підвищення кваліфікації спеціаліста з підбору, навчання HR-брендингу.

Зробимо розрахунок економічної ефективності заходу, для розрахунку використовуємо дані з таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Вихідні дані для розрахунку третього заходу

Показник	Од. вимір.	Значення
1. Чисельність працівників, охоплених заходом (Чох)	Чол.	2
2. Скорочення втрат робочого часу	Хв.	19
3. Середньорічний фонд з/п одного працівника	Грн.	210000
4. Річний фонд робочого часу (Фч)	Дн.	247
5. Витрати на запровадження заходів (В)	Грн.	65000
6. Нормативний коефіцієнт окупності (Ен)	%	0,15
7. Ставка єдиного соціального налогу	%	20

Розрахунок заходу:

1. Економія робочого часу:

$$\text{Ек. час.} = \frac{19 \times 2 \times 247}{60} = 156,43 \text{ люд./год.}$$

2. Умовне вивільнення чисельності:

$$\text{Еч} = \frac{156,43}{247 \times 8} = 0,079 \text{ люд.}$$

3. Приріст продуктивності праці:

$$\text{Зпр} = \frac{0,079 \times 100}{2 - 0,079} = 4,11\%$$

4. Економія заробітної плати:

$$\text{Езп} = 0,079 \times 210000 = 16590 \text{ грн}$$

5. Економія по єдиному соціальному податку:

$$\text{Есс} = \frac{16590 \times 20}{100} = 3318 \text{ грн.}$$

6. Річна економія:

$$\text{Ек} = 16590 + 3318 = 19908 \text{ грн.}$$

7. Річний економічний ефект:

$$\text{Ер} = 19908 - 0,15 \times 65000 = 10158 \text{ грн.}$$

8. Термін окупності:

$$\text{Ток} = \frac{65000}{19908} = 3,27 \text{ роки.}$$

Дані розрахунки, показують, що запропонована система технологічного вдосконалення пошуку, відбору і найму вигідна для ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн», з погляду економічного ефекту і становитиме 19908 грн. на рік і термін окупності цього заходу становитиме 3,27 роки.

Додаткових витрат на розвиток HR-бренду не знадобиться, тому що у суму витрат входить і програмне забезпечення, і навчання співробітника подальшому просуванню HR-бренду Компанії.

4. Розрахуємо ефект від впровадження четвертого заходу – розробка детальних вимог до кандидатів та чітких критеріїв відбору персоналу структурованих в анкету, що дасть змогу зменшити непродуктивні витрати часу на безпосереднє спілкування з кандидатами, які не відповідають необхідним критеріям.

Дані для розрахунку заходу представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для розрахунку четвертого заходу

Показник	Од. вимір.	Значення
1. Чисельність працівників, охоплених заходом (Чох)	Чол.	1
2. Скорочення втрат робочого часу	Хв.	12
3. Середньорічний фонд з/п одного працівника	Грн.	210000
4. Річний фонд робочого часу (Фч)	Дн.	247
5. Витрати на запровадження заходів (В)	Грн.	5000
6. Нормативний коефіцієнт окупності (Ен)	%	0,15
7. Ставка єдиного соціального податку	%	20

Розрахунок:

1. Економія робочого часу:

$$\text{Ек.час.} = \frac{12 \times 1 \times 247}{60} = 49,4 \text{ люд./год.}$$

2. Умовне вивільнення чисельності:

$$\text{Еч} = \frac{49,4}{247 \times 8} = 0,025 \text{ люд.}$$

3. Приріст продуктивності праці:

$$\text{Зпр} = \frac{0,025 \times 100}{1 - 0,25} = 2,56\%$$

4. Економія заробітної плати:

$$\text{Езп} = 0,025 \times 210000 = 5250 \text{ грн}$$

5. Економія по єдиному соціальному податку:

$$\text{Есс} = \frac{5250 \times 20}{100} = 1050 \text{ грн.}$$

6. Річна економія:

$$\text{Ек} = 5250 + 1050 = 6300 \text{ грн.}$$

7. Річний економічний ефект:

$$\text{Ер} = 5250 - 0,15 \times 5000 = 4500 \text{ грн.}$$

8. Термін окупності:

$$\text{Ток} = \frac{5000}{6300} = 0,79 \text{ роки.}$$

Річний економічний ефект від застосування заходу – розробка детальних вимог до кандидатів та чітких критеріїв відбору персоналу структурованих в анкету, складе 6300 грн., а термін окупності витрат на заходи 0,79 р. Загальні витрати на проведення передбачуваних заходів щодо вдосконалення технологій пошуку, відбору та найму персоналу у ТОВ «Доміно піцца Юкрейн», представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Загальні витрати на проведення передбачуваних заходів щодо вдосконалення технологій пошуку, відбору та найму персоналу у ТОВ «Доміно піцца Юкрейн»

Найменування заходу	Статті витрат	Кіл-ть працівників, люд	Витрати на 1 люд, грн	Періодичність	Вартість, грн	Економічний ефект, грн
Введення автоматизації у робочі процеси кадрової роботи, через HR-сервіс E-Staff Рекрутер	Купівля й встановлення програмного забезпечення, навчання персоналу користування програмою	2	9150	1	18300	15876
Підвищення кваліфікації персоналу	Навчання персоналу в центрі підвищення кваліфікації	1	1390	1	1390	6300
Побудова зовнішнього HR-бренду	Купівля програмного продукту, оплата роботи спеціалістів, підвищення кваліфікації працівника	2	32500	Протягом року	65000	19908
Розробка детальних вимог до кандидатів та чітких критеріїв відбору персоналу структурованих в анкету	Оплата за договором рекрутинговій компанії за розробку анкети	1	5000	Одноразово	5000	6300
Всього		-	-	-	89690	48384

З цього розрахунку випливає, що загальна сума витрат на запропоновані заходи складе 89690 грн., а загальний економічний ефект отримаємо в розмірі 48384 грн за рік. Тобто, реалізація запропонованих заходів є доцільною.

Узагальнимо запропоновані заходи з вдосконалення технології набору та відбору персоналу у ТОВ «Доміно піцца Юкрейн» в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Програма заходів з вдосконалення технології набору та відбору персоналу у
ТОВ «Доміно піцца Юкрейн»**

Заходи	Термін виконання	Відповідальна особа	Ефективність застосування (за шкалою 1-10)
1	2	3	4
1) розробка детальних вимог до кандидатів та чітких критеріїв відбору персоналу	1-3 місяці	менеджер з персоналу, головний менеджер ресторану, професійні рекрутери	9
2) застосування для пошуку персоналу можливостей соціальних мереж	постійно	менеджер з персоналу	8
3) проведення співбесід у форматі «тендеру»	постійно	менеджер з персоналу, головний менеджер ресторану	9
4) застосування професійних інструментів оцінки кандидатів	постійно	менеджер з персоналу, головний менеджер ресторану	9
5) забезпечення необхідного навчання та підтримки нових працівників	3 місяці	менеджер з персоналу, колеги, менеджер зміни зовнішні тренери та консультанти	8
6) розробка внутрішніх програм розвитку	1-6 місяців	менеджер з персоналу, головний менеджер ресторану	9
6) робота над розвитком бренду роботодавця, зокрема в напрямку побудови нового формату зовнішнього HR-бренду	1-6 місяців	ІТ-фахівець, менеджер з персоналу, головний менеджер ресторану, директор	9
7) проведення корпоративних тренінгів, спортивних змагань, вечірок та інших заходів для створення сприятливої атмосфери в колективі	періодично	менеджер з персоналу, головний менеджер ресторану, директор	9
8) залучення наявних працівників до процесу набору	постійно	менеджер з персоналу, працівники	8

9) проведення оцінки роботи працівників (анкетування, спостереження, тестування)	регулярно	менеджер з персоналу, головний менеджер ресторану	8
--	-----------	---	---

Продовження 2.6

1	2	3	4
10) застосування сучасних технологій для автоматизації процесів набору та відбору персоналу, зокрема провадження професійної програми для менеджера з персоналу Expregium	1-3 місяці	ІТ-фахівець, менеджер з персоналу	9
11) проходження менеджером з набору персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» нового ексклюзивного курсу від HR-команди Сім'ї ресторанів Діми Борисова	1 місяць	менеджер з персоналу, головний менеджер	9

Наведені в табл. 2.6 заходи з вдосконалення технології набору та відбору персоналу у ТОВ «Доміно піцца Юкрейн» будуть сприяти покращенню роботи системи набору та відбору персоналу аналізованої піцерії ТОВ «Домінос піцца Юкрейн», і в результаті дадуть змогу залучити ефективних працівників та утримати їх на роботі на довгостроковій основі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені дослідження технології набору та відбору персоналу в суб'єкті ресторанного бізнесу дають підстави зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Підбір персоналу – це система цілеспрямованих дій, направлених на залучення на роботу кандидатів, які володіють якостями, кваліфікацією, здібностями, особистими якостями, спеціальністю тощо, що є потрібними для досягнення цілей, поставлених компанією. Існує низка традиційних та нетрадиційних методів.

2. При підборі персоналу необхідно враховувати зацікавленість кандидата у вакансії та його компетенцію. Підбір працівників – здійснювати з урахуванням професійних знань, особистісних особливостей, подібності інтересів та біографії з безпосереднім керівником та колективом інших працівників. Важливим елементом відбору є вміння керівництва правильно оцінювати можливості нових співробітників, а також відбирати успішних кандидатів. Процедура відбору необхідно вдосконалити, щоб прийняти об'єктивне рішення при виборі найбільш підходящого кандидата, а також врахувати права обох сторін, зберегти конфіденційність під час тестування кандидата на посаду. Процес відбору характеризується дотриманням певних принципів працевлаштування, критеріїв оцінки, стандартів поведінки та переліку професійних навичок, необхідних для вакансії.

3. Дані організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» вказують на зниження ефективності комерційної діяльності закладу, що свідчить зменшенням показників рентабельності та прибутку

Отже, основним завданням для ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» є розробка заходів щодо виявлення проблем, що спричинили дані зміни. Далі зробимо аналіз технології набору персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн»

4. У результаті аналізу управління персоналом у ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» було встановлено, що у організації немає розробленого документа, що регламентує кадрову політику. Неформальні та недокументовані правила та норми, що є в компанії, щодо персоналу носять пасивний тип кадрової політики. Керівництво компанії немає сформульованої програми впливів щодо персоналу, а кадрова робота

зводиться до усунення негативних результатів, що у результаті зменшує ефективність праці співробітників. Для ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» властива відсутність передбачення кадрових потреб та засобів оцінки праці та персоналу. Крім того, вже існуючу систему управління персоналом у ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» можна розглядати як «закриту»: введення на посаду нового персоналу відбувається лише з нижчого посадового рівня, а заміна персоналу відбувається лише з кількості працівників компанії.

5. Особливості технології відбору персоналу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» показали що, загальна кількість працівників становить 24 осіб. З них 11 чоловіки та 13 жінки. Основну частину колективу ТОВ «Домінос піцца Юкрейн» становить молодий, ініціативний, енергійний персонал віком від 21 - 40 років, що свідчить про достатню забезпеченість найбільш якісними трудовими ресурсами (тобто вже є навички, досвід, кваліфікація тощо).

6. Задля того аби удосконалити технології набору персоналу на ТОВ «Домінос піцца Юкрейн», нами було визначено 3 ключові напрями – автоматизація шляхом використання професійної програми для менеджера з персоналу Experium; підвищення кваліфікації менеджера з набору персоналу, побудова нового формату зовнішнього HR-бренду та розробка анкети для відбору персоналу.

7. Економічна ефективність напрямів була доведена.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Азімов Т.А., Безнощук Л. Ю. Закономірності функціонування і розвитку організації. *Молодий вчений*. 2016. № 29. С. 347–349.
3. Ачкасов А. Є. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. для студентів ВНЗ / А. Є. Ачкасов, В. М. Охріменко, І. В. Мількін ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 277 с.

4. Бірбіренко С. С. Стратегія управління персоналом підприємства у сучасних ринкових умовах. С. С. Бірбіренко, Т. М. Мацан. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 62–65.
5. Бондарчук Л. В. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Л. В. Бондарчук, А. О. Булаєнко *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: *Економічні науки*. 2017. № 6. С. 48–51.
6. Борецька Н. П. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. Н. П. Борецька, М. В. Москалець. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6. С. 65–69
7. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. *Онлайн газета «Консультант кадровика»* №23 (155) 2017. URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylky>
8. Бухгалтерська звітність «ДОМІНОС ПІЦЦА ЮКРЕЙН»: URL: https://zvitnist.com/36676944_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_DOMINOS_PICC
9. Вакарюк, Л. В. Управління персоналом: навч.–метод. посіб. / Л. В. Вакарюк, Н. Д. Гетьманцева. Чернівці : ЧНУ ім Ю. Федьковича, 2021. 84 с.
10. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 1. С. 239-251
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
12. Єрмаков О. Ю. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. О. Ю. Єрмаков, М. М. Жибак, С. А. Нестеренко ; 2ге вид., допов. і перероб. Київ : Компринт, 2015. 228 с.
13. Жигайло Н. І. Психологія бізнесу та управління : навч. посіб. / Н. І. Жигайло, М. О. Кохан, Н. М. Данилевич ; за ред. проф. Н. І. Жигайло ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 306 с.

14. Загородня Н. П. Управління персоналом: теорія і практика: навч. посіб. / Н. П. Загородня, Д. Г. Кучеренко; НДІ соц.–екон. розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
15. Залюбінська Л. М. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик ;Одеса : ОНУ, 2016 . Ч. 1. 2016. 250 с.
16. Інноваційні механізми економічного управління підприємством: монографія; під ред. д-ра екон. наук, проф. Фролової Л. В. ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган–Барановського. Кривий Ріг: Чернявський Д. О. [вид.], 2016. 491 с.
17. Інформація про Domino's Pizza – первая международная сеть пиццерий в Украине. *Commercial Property*. URL: <https://commercialproperty.ua/cp-articles/domino-s-pizza-pervaya-mezhdunarodnaya-set-pitstseriy-v-ukraine/>
18. Кібанов А.Я. Управління персоналом: теорія і практика. Оцінка і відбір персоналу при наймі та атестації, вивільнення персоналу: навч. прак. посіб. / А.Я. Кібанов – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
19. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Є. І. Ковтун. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–50.
20. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с
21. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. - 296 с.
22. Михайлова, Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. І. Михайлова, А. М. Михайлов. Суми : Литовченко Є. Б., 2020. 284 с.
23. Міляєва Л.Г. Теоретико–методичні аспекти діагностики рівня розвитку професійної кар'єри фахівців. *Управління корпоративною культурою*. 2013. № 2. С. 110–115.
24. Муромець Н. Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Савченко І. Г. ; ред. Н. Є. Муромець ; Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.

25. Носань Н.С., Пустова А.М. Напрями вдосконалення процесу підбору управлінського персоналу на фармацевтичному підприємстві. *Економіка та суспільство* Випуск № 26. 2021 С. 1-6 URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/4688/1/3804.pdf>
26. Огородникова С.В. Процес підбору персоналу в сфері готельних послуг. *Культура народів причорномор'я*. 2009. - №161. - С.46-48.URL: <https://infotour.in.ua/ogorodnikova.htm>
27. Організація й управління виробництвом: навч. посіб. А. В. Зеленков та ін.; Харків : ХАІ, 2019. 71 с.
28. Орлов В. М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління підприємством. В. М. Орлов, Ю. В. Ободовський. *Вісник Одеського національного університету*. 2017. Т. 22, Вип. 6. С. 102–106.
29. Пішеніна Т. І. Сучасні аспекти інноваційної трансформації системи управління підприємством: монографія / Т. І. Пішеніна, А. В. Коротеєва, О. О. Романенко; Ун–т "Україна". К.: Ун–т "Україна", 2013. 127 с.
30. Погрішук Б. В. Планування і контроль на підприємстві: підруч. для студентів ВНЗ / Б. В. Погрішук, О. І. Марченко ; Тернопіль : Крок, 2015. 682 с.
31. Подольська О. В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах. О. В. Подольська, В. В. Оберемок. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 193. С. 284–289.
32. Поліщук, І. І. Управління персоналом: І. І. Поліщук, В. В. Швед. 2–е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. – 283 с.
33. Половинко В.С., Маслов І. С. розвиток професійної кар'єри менеджерів з персоналу: поняття і фактори. *Вісн. ун–та. Серія Економіка*. 2011. № 2. С. 11–17.
34. Сорока А. М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. А. М. Сорока. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77–81.
35. Journal of Entrepreneurship and Project Management: Economics of Entrepreneurship. Vol 5. No 2 (2021).
36. Thomas Conskeran. Business Economics in a Week: (Teach Yourself).

ДОДАТКИ

Додаток А

Domino's Акції Піца Напої Сайди Десерти **ПОВИПИ**

НОВІ СМАКИ ДЛЯ ПІЦАМАНІВ
Наші кухарі вирішили змагатися між собою, хто з них створить найсмачнішу піцу для...

ДОСТАВЛЯЄМО ДО ТЕБЕ НА ВІДПОЧИНОК!
У Києві ми відкрили нові точки видачі ваших замовлень.

НОВА ПІЦА ГРЕЦЬКА!
Коли наш піцамейкер Алексхілес експериментував на кухні з новими смаками для піци, то спробував...

Деталі

Деталі

Деталі

АКЦІЇ
ПІЦА
НАПОЇ
САЙДИ
ДЕСЕРТИ
КОНСТРУКТОР ПІЦИ
PIZZA TRACKER

ПІЦЕРІЇ
НОВИНИ
РОБОТА ТА КАР'ЄРА
ФРАНЧАЙЗИНГ
DOMINO'S CLUB

Domino's Pizza Новини Кар'єра Сервіси Pizza Tracker Корисна інформація 0442221111 ЗА ТАРИФАМИ МОБІЛЬНОГО ОПЕРАТОРА

Додаток Б

Перевірка на плагіат

На наведених нижче фото – перевірка на плагіат на сайті <https://rustxt.ru/antiplagiat>
Знімки розташовані у порядку розділів.

Розділ 1

Унікальність тексту: 100%

Кількість слів: 1789
Символів в тексті: 14328
Без пробілів: 12424
Время выполнения: 0
Сторонние ресурсы: 0

Розділ 1. ДІАГНОСТИКА ЗАСАД НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ ТОВ «ДОМІНОС ПІЦЦА УКРАЇНА»
1.1. Таргетна аудиторія роботи та мобільне середовище.
Завданням спеціальної набору персоналу є створення оптимального суб'єктивного балансу, а в особливості – балансування або тандем, між розробниками. Професійний набір нових працівників не лише забезпечує реалізацію функціональних підприємств, але й також закладає основи його успіху у майбутньому [7].
Важко зазначити, що й для великої підприємств на офіційному рівні процес набору персоналу є складним процесом, який вимагає значних витрат грошей, часу та зусиль на виконання, відомим на ринку є спеціальні послуги з набору персоналу, які надають підприємствам у разі потреби.
Таблиця 1.1
Питання, які слід задати при проведенні інтерв'ю з кандидатом на посаду персоналу.
Наприклад, питання, які слід задати при проведенні інтерв'ю з кандидатом на посаду персоналу.
1.2.
М. Д. Шевченко, Л. В. Волонська-Савчук, Т. В. Гуріна, М. І. Зенчук, А. Ю. Давиденко [10, с. 241] стверджують, що найкращим способом проведення інтерв'ю є використання спеціальних питань, які дозволяють отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу.
М. Д. Шевченко [11, с. 188] перераховує такі питання, які слід задати кандидату на посаду персоналу, які дозволяють отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу.
А. Н. Юрченко [18, с. 314] стверджує, що найкращим способом проведення інтерв'ю є використання спеціальних питань, які дозволяють отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу.
С.В. Курчуповська [21, с. 89].
«Щоб підвищити ефективність інтерв'ю, необхідно використовувати спеціальні питання, які дозволяють отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу, які дозволяють отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу, які дозволяють отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу».
Ф. І. Жук [25, с. 202] стверджує, що найкращим способом проведення інтерв'ю є використання спеціальних питань, які дозволяють отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу, які дозволяють отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу, які дозволяють отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу».
З огляду на результати дослідження, представлений у розділі 1.1, висновки, що найкращим способом проведення інтерв'ю є використання спеціальних питань, які дозволяють отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу, які дозволяють отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу, які дозволяють отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу».
У наданому унікальному тексті, що надано на вхідному документі, не знайдено жодних схожих фрагментів з інших документів, які були використані для проведення перевірки на плагіат. Це означає, що текст є оригінальним та не містить жодних фрагментів, які були використані для проведення перевірки на плагіат. Це означає, що текст є оригінальним та не містить жодних фрагментів, які були використані для проведення перевірки на плагіат. Це означає, що текст є оригінальним та не містить жодних фрагментів, які були використані для проведення перевірки на плагіат.
Процес перевірки на плагіат є важливим етапом у процесі набору персоналу, який дозволяє отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу, які дозволяють отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу, які дозволяють отримувати інформацію про кандидатів, які претендують на посаду персоналу».
Рез. 1.1. Методи набору персоналу.
Корисні матеріали та посилання на інші документи.
Так, внутрішні традиційні методи – це такі, як використання традиційних методів, які використовують для проведення перевірки на плагіат. Це означає, що текст є оригінальним та не містить жодних фрагментів, які були використані для проведення перевірки на плагіат. Це означає, що текст є оригінальним та не містить жодних фрагментів, які були використані для проведення перевірки на плагіат. Це означає, що текст є оригінальним та не містить жодних фрагментів, які були використані для проведення перевірки на плагіат.

Текст успішно перевірено

Ігнорувати домен

Перевірити

Унікальність тексту: 100%

№	Джерело	Адрес	Процент схожості	Показати
1	Совпадений	не надано		

Розділ 2



Унікальність тексту

Кількість слів	1885
Символів в тексті	14823
Без проблем	12750
Время выполнения	0
Оригинальность	0

Генерировать, скопировать и распечатать

Сохранить отчет | Вернуть документ

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНІВ ТОВ «ДІАМОН ПІЩА СЮКРІН»

2.1. Напрямок удосконалення технології набору

Система пошуку, набору та найму є однією з важливих складових кадрової політики в компанії та впливає на успішність діяльності організації в цілому. На основі збільшеного виразу аналізу успішності, що Дирекція з персоналу не вела раніше практично експериментальні технологічні процеси кадрової системи. Але у 2022 році були впроваджені деякі рішення щодо удосконалення технології набору персоналу, зокрема вивчення та вибору персоналу ТОВ «Діамонд Піща Сюкрін» професійно-експертним курсом ІТІА «Команда Смії» ресторану Діамонд Піща Сюкрін про створення, розвиток, навчання та ефективний управління командами в HoReCa.

Метою удосконалення технології набору та вибору персоналу є покращення якості ринку праці ТОВ «Діамонд Піща Сюкрін» шляхом удосконалення системи набору та вибору персоналу.

Завданням на це, що вибір та вибір персоналу є необхідною складовою етапом у розвитку компанії, якщо система набору персоналу для компанії має значущий вплив на успіх підприємства. Пропонуємо навести рекомендації щодо удосконалення системи набору (вибору персоналу) для ТОВ «Діамонд Піща Сюкрін»:

- 1) необхідно розробити детальні вимоги до кандидатів та чіткі критерії вибору персоналу, які допоможуть відібрати найбільш відповідних кандидатів. Необхідно чітко визначити, які навички, знання та досвід необхідні для певної посади в компанії. Це допоможе уникнути прийняття на роботу кандидатів, які не мають необхідної кваліфікації та знань. Наприклад, якщо потрібно кухар, критерії можуть включати: здаття робити на кухні, знання кулінарних рецептів та відносини з клієнтами.
- 2) для вибору персоналу потрібно використовувати соціальні мережі. Важливо моніторити на сторінках ТОВ «Діамонд Піща Сюкрін» у Facebook, LinkedIn та інших соціальних мережах, де вони можуть знайти бачити більше потенціальних кандидатів.
- 3) співбесіди базово проводити у форматі «інтерв'ю». Наприклад, можна попросити кандидатів на посаду кухаря в ТОВ «Діамонд Піща Сюкрін» приготувати страву (наприклад, паштет) на співбесіді. Це допоможе оцінити не тільки знання кандидатів, а й їхні навички роботи в команді та підготовки їжі. Також можна використовувати тестування знань, професійні іспити та інші методи оцінки кандидатів.
- 4) оцінка кандидатів – це важливий етап вибору персоналу. Потрібно використовувати професійні інструменти оцінки, які допоможуть відібрати найкращих кандидатів і максимізувати успішність факторів успішного вибору. Наприклад, можна використовувати тестування знань, професійні іспити та інші методи оцінки кандидатів.
- 5) після вибору персоналу потрібно обов'язково провести навчання та підтримку, розробити внутрішню програму розвитку. Важливо створити програму, яка допоможе працівникам підвищити свої навички, знання та навички. Наприклад, можна створити програму навчання, тренінгів, менторства та інших форм розвитку. Підтримка і розвиток професійного зростання допоможе зменшити текучість кадрів на ТОВ «Діамонд Піща Сюкрін», що в свою чергу допоможе зберегти інвестиції та підвищити продуктивність команди.
- 6) важливо проводити регулярні зустрічі з персоналом, щоб зрозуміти їхні потреби, проблеми та побажання, а також використовувати створення зворотного зв'язку на основі опитувань та інтерв'ю з персоналом та в соціальних мережах. Активно підтримувати та розвивати культуру в компанії, яка допоможе залучити талановитих працівників та зберегти їх на довгостроковий термін.
- 7) необхідно створити сприятливу атмосферу в компанії ТОВ «Діамонд Піща Сюкрін», яка допоможе залучити талановитих працівників та зберегти їх на роботі. Для цього можна проводити різні заходи, такі як корпоративні тренінги, спортивні заходи, вечірки та інші.
- 8) зрозуміти, чому люди залишають компанію, і вжити заходів щодо зменшення текучості персоналу. Це може допомогти збільшити цінність працівників, які вже мають релевантний та досвід роботи в галузі (ресторанного бізнесу).
- 9) для підвищення ефективності роботи ТОВ «Діамонд Піща Сюкрін» важливо покращити систему управління персоналом. Це допоможе зменшити потреби в пошуку нових працівників, підвищити їх ефективність та мотивацію. Для цього можна використовувати різні методи оцінки, такі як аналіз продуктивності, опитування, тестування та інші.
- 10) постійно вивчати нові тенденції та інновації в технології набору та вибору персоналу, що допоможе компанії бути в курсі нових тенденцій, зокрема використання спеціальних програм для роботи з кандидатами, покращення тестувань та інші.

Всі ці рекомендації допоможуть покращити систему набору та вибору персоналу для компанії ТОВ «Діамонд Піща Сюкрін», залучити талановитих працівників та зберегти їх на роботі на довгостроковий термін. Набутими етапом у даній роботі буде подальше вдосконалення та вибору персоналу на ТОВ «Діамонд Піща Сюкрін» (рис.2.1).

Рис. 2.1 Етапи удосконалення системи набору та вибору персоналу

Текст успішно перевірено | Ігнорувати домен

Перевірити

Унікальність тексту 100%

№	Джерело	Адрес	Процент співпадіння	Показати
№	Сторінка	Адрес	Процент співпадіння	Показати
	Співпадення не знайдено			

