

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Студентки 4 курсу, 2 групи,  
спеціальності 073 «Готельно-  
ресторанний менеджмент»  
освітньої програми «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

*(підпис студента)*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

*(підпис керівника)*

Гарант освітньої програми  
к.е.н., доц.

*(підпис гаранта)*

Серьогіної  
Аліни  
Вадимівни

Бойко  
Маргарита  
Григорівна

Ткачук  
Тетяна  
Михайлівна

Київ 2023

# ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: 073 «Готельно-ресторанний менеджмент»

Освітня програма: «Готельний і ресторанный менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. \_\_\_\_\_ М. Г. Бойко

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

на випускн кваліфікаційну роботу студентів

### СЕРЬОГІНІ АЛІНІ ВАДИМІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Стратегія управління персоналом бару «MUSHLYA», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

**2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 02 червня 2023 р.

**3. Цільова установка та вихідні дані до роботи**

*Мета роботи* - обґрунтування пропозицій щодо удосконалення стратегій управління персоналом бару «MUSHLYA», м. Київ

*Об'єктом дослідження* є процес формування стратегії управління персоналом бару «MUSHLYA», м. Київ

*Предметом дослідження* є методичні та прикладні засади формування стратегії управління персоналом бару «MUSHLYA», м. Київ

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

##### **ВСТУП**

#### **РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «BAR MUSHLYA», М. КИЇВ**

##### **1.1. Оцінка діяльності бару**

##### **1.2. Діагностика стратегії управління персоналом**

#### **РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «BAR MUSHLYA», М. КИЇВ**

##### **2.1. Пріоритети формування HR стратегії бару**

##### **2.2. Програми розвитку компетентностей персоналу бару**

##### **ВИСНОВКИ**

##### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

##### **ДОДАТКИ**

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	30.09.2022	30.09.2022
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	14.10.2022	14.10.2022
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.01.2022	27.01.2022
4	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	28. 04.2023	28. 04.2023
5	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	28.04.- 05.05.2023	28.04.- 05.05.2023
6	Отримання у деканаті направлення на зовнішнє рецензування	3 10.05. 2023	3 10.05. 2023
7	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «14» жовтня 2022 р.

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

(підпис)

М. Г. Бойко  
(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми к.е.н., доц.

(підпис)

Т. М. Ткачук  
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

А. В. Серьогіна  
(ініціали, прізвище)

**10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи**

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та проаналізовані прикладні підходи до формування стратегії управління персоналом бару.

Досліджено практичні аспекти формування HR стратегії, здійснено діагностику стратегії управління персоналом.

За результатами дослідження визначено пріоритети формування HR стратегії бару та запропоновано програми розвитку компетентностей персоналу.

Випускна робота відповідає формальним вимогам та рекомендується до захисту в ЕК.

**11. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

**12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:**

Випускна кваліфікаційна робота студента може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

Гарант освітньої програми: \_\_\_\_\_

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_

(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

# ЗМІСТ

ВСТУП..... 6

РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «BAR MUSHLYA», М. КИЇВ ..... 8

1.1.Оцінка діяльності бару ..... 8

1.2.Діагностика стратегії управління персоналом ..... 13

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
«BAR MUSHLYA», М. КИЇВ..... 21

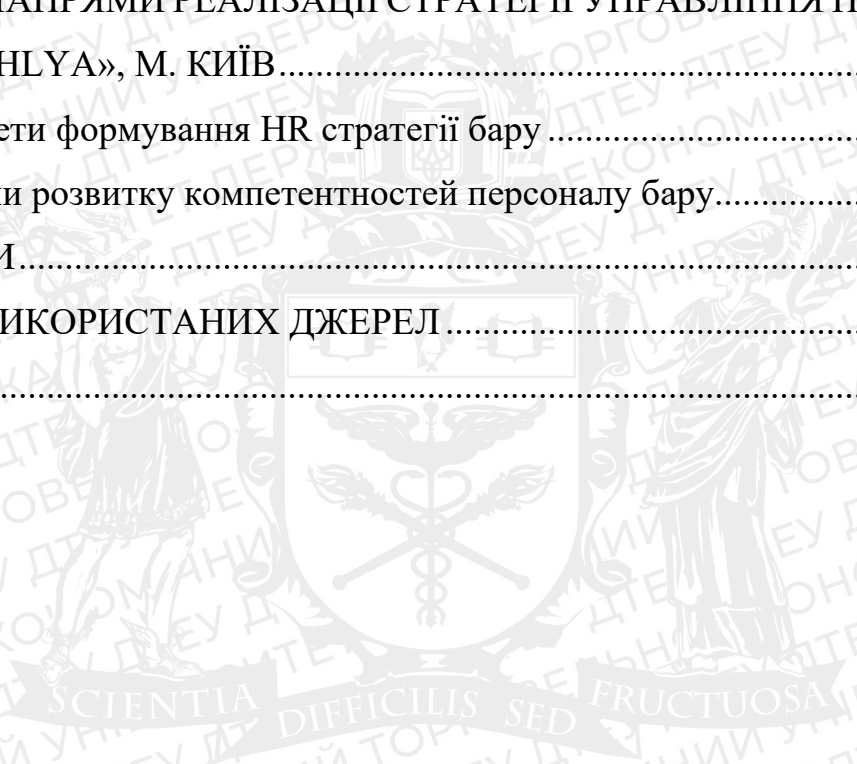
2.1.Пріоритети формування HR стратегії бару ..... 21

2.2.Програми розвитку компетентностей персоналу бару..... 27

ВИСНОВКИ..... 33

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 36

ДОДАТКИ..... 39



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Останнім часом все більше керівників підприємств погоджуються з тим, що головним фактором, який в довгостроковій перспективі забезпечує успішну діяльність підприємства, є його персонал, ефективне управління яким забезпечує досягнення мети діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Відповідно, однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства ресторанного господарства є саме стратегія управління персоналом, як набір основних принципів, правил та цілей роботи з ним.

Головна мета стратегічного управління персоналом полягає в формуванні такої системи управління персоналом, при якій буде забезпечена економічна стабільність, стійка ринкова позиція та висока конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства. Досягти цього можна лише тоді, коли стратегія управління персоналом буде співвідноситися з концепцією розвитку закладу. В цілому, вона передбачає забезпечення суб'єкта господарювання висококваліфікованим персоналом, завдячуючи механізмам планування, відбору і вивільнення; безперервному підвищенню кваліфікації робітників; перепідготовці, здійсненню ефективної ротації кадрів; формуванню команд; вдосконаленню організації праці; застосуванню дієвих засобів стимулювання праці.

Формуючи стратегію управління персоналом, керівництву закладів ресторанного господарства потрібно враховувати майбутні зміни та тенденції, які сприятимуть стійкому його розвитку. В контексті зазначеного вище, тема даної випускної кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління персоналом були предметом дослідження значної кількості науковців, серед яких доцільно виокремити наступних: А. Левіт [30] А. Томсон, А. Стрікленд [31], М. Г. Бойко, А. А. Мазаракі, Н. І. Ведмідь [16], О. І. Драган [13], Д. Є. Козенков [11], О. В. Козирева, В. І. Ковальова, Н. В. Глебова [7], Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко, А. В. Троян [3], та багатьох інших. Незважаючи на значну

кількість досліджень у даній сфері, варто відзначити їх нестачу саме у напрямку прикладних аспектів формування стратегії персоналу закладу ресторанного господарства, що доводить актуальність даної роботи.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є обґрунтування пропозицій щодо удосконалення стратегій управління персоналом бару «MUSHLYA». Згідно з поставленою метою в роботі були визначені наступні **завдання**:

- здійснити оцінку діяльності бару;
- провести діагностику стратегії управління персоналом бару «MUSHLYA»;
- визначити пріоритети формування HR стратегії бару;
- розробити програму компетентностей персоналу бару.

**Об'єктом дослідження** є процес формування стратегії управління персоналом бару «MUSHLYA». **Предметом дослідження** є методичні та прикладні засади формування стратегії управління персоналом бару «MUSHLYA», м. Київ.

**Методи дослідження.** З метою вирішення завдань, які були поставлені в даній роботі були застосовані наступні методи дослідження: аналітичний, описовий, структурного аналізу, порівняння. З метою виявлення та оцінки проблем стратегічного управління персоналом ресторанного господарства були застосовані структурний аналіз, синтез, метод узагальнення та метод аналогії. Табличний та графічний метод використовувалися з метою дослідження процесів в динаміці, їх систематизації і для більшої наочності даних.

**Інформаційною базою дослідження** є праці вітчизняних та закордонних вчених у сфері управління персоналом, стратегічного менеджменту, матеріали періодичних видань, дані бару «MUSHLYA», інформаційні ресурси мережі Інтернет. **Структура роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Роботу викладено на 46 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел містить 31 найменування.



## РОЗДІЛ 1

### ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «BAR MUSHLYA», М. КИЇВ

#### 1.1. Оцінка діяльності бару

З метою розвитку гастрономічної культури в Україні в 2017 році Дмитро Борисов, власник значної кількості закладів харчування, створив нову мережу закладів ресторанного господарства «Bar Mushlya» в місті Києві, які позиціонуються, як гастрономічні бари з морепродуктами, вишуканими ресторанными подачами та доступними цінами. Один з закладів «Bar Mushlya» розташований за адресою Оболонський проспект, 26, має вишуканий інтер'єр, затишну атмосферу комфортного відпочинку, внаслідок чого вже давно став улюбленим рестораном багатьох киян.

«Bar Mushlya» пропонує споживачам різноманітний асортимент фірмових страв з морепродуктів: устриць, мідій, гребінців, креветок, риби тощо; гарячих закусок, сендвічів, напоїв; широкий асортимент десертів власного приготування. Меню бару наведене в Додатку Б та Додатку В.

Організаційна структура «Bar Mushlya» є відображенням повноважень і обов'язків, які покладені на кожного його працівника (рис.1.1).



Рис.1.1. Організаційна структура «Bar Mushlya»

Директор «Bar Mushlya» здійснює організацію та контроль діяльності всього закладу ресторанного господарства, займається підбором та в цілому управлінням персоналом, налагоджуванням зв'язків, вирішенням багатьох інших питань. Він відповідає за культуру обслуговування відвідувачів, якість страв, дотримання трудового законодавства. В підпорядкуванні директора знаходяться заступник директора, бухгалтер та керуючий закладом.

Управління закладом ресторанного господарства в напрямку забезпечення якісними стравами здійснює керуючий та шеф-кухар, вони відповідають за всі результати діяльності бару.

В повноваження шеф-кухара входять організаційні питання. До основних напрямків його діяльності відносяться: формування меню бару; планування і відбір необхідної сировини і матеріалів; контроль якості приготування та подачі страв з морепродуктів; контроль зберігання готової продукції тощо.

Кухарі безпосередньо займаються виготовленням страв відповідно до правил та технологій приготування страв високої якості, дотримуючись на виробництві правил санітарії, охорони праці і техніки безпеки.

В обов'язки головного бухгалтера входить організація бухгалтерського обліку, господарсько-фінансової діяльності «Bar Mushlya», формування облікової політики, згідно з законодавством про бухгалтерський облік та особливостями діяльності закладу. Основним обов'язком менеджера, в безпосередньому підпорядкуванні якого перебувають бармен, офіціант, мийники посуду та прибиральниця, є робота з гостями та персоналом, забезпечення високого рівня продажів.

Бармен відповідає за обслуговування на високому рівні відвідувачів закладу напоями та за розрахунок з гостями. Офіціанти відповідальні за вітання та обслуговування гостей, прийом замовлень, оформлення рахунків.

Таким чином, організаційна структура управління «Bar Mushlya» є лінійно-функціональною та цілком відповідає вимогам самого закладу та галузі його діяльності. Вона забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень,

підвищення ефективності роботи працівників, уможливорює необхідний маневр ресурсами.

З метою автоматизації діяльності «Bar Mushlya» використовує інформаційне забезпечення SERVIO (рис.1.2), за допомогою якого відбувається автоматизація роботи:

- залу - адміністратори закладу та офіціанти можуть без затримок здійснювати бронювання столиків, приймати замовлення, відправляти їх на кухню;

- кухні – отримавши замовлення, кухарі активно починають процес приготування, в межах програмного забезпечення, страви будуть відображатися на екрані до того часу, поки замовлення буде видано в залу;

- бару - бармен має змогу отримати замовлення від офіціанта та приготувати напій за заданим рецептом, після чого передати його офіціанту;

- каси - офіціант вказує кількість замовлених страв та підраховує загальну суму замовлення, після чого друкує чек для оплати, відповідно виключаються помилки під час розрахунків;

- складу - програмне забезпечення дозволяє здійснювати аналіз залишків, надсилати замовлення постачальникам, здійснювати контроль закупівельної ціни, що призводить до захисту від необґрунтованих витрат і збитків.

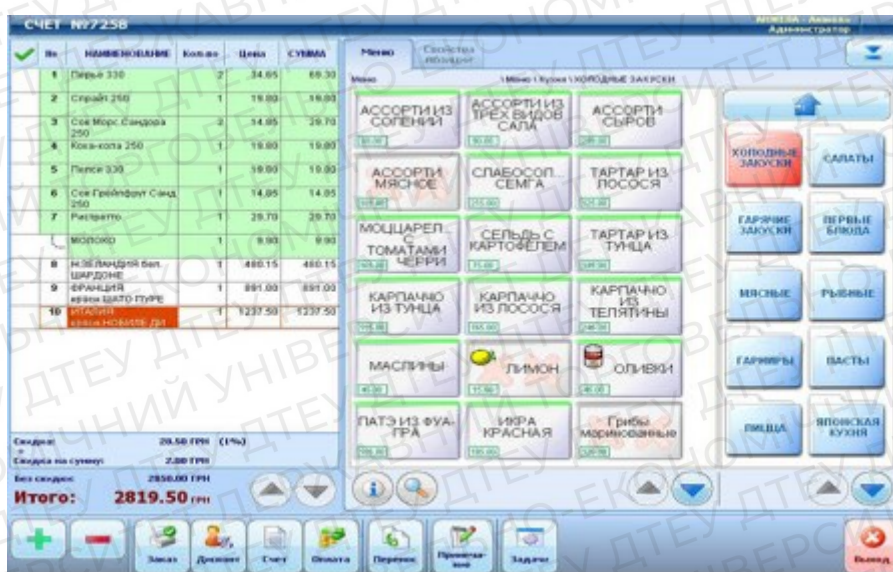


Рис.1.2.Скрін програми SERVIO POS для автоматизації роботи «Bar Mushlya»

В межах даного дослідження проаналізуємо динаміку обсягів реалізації «Bar Mushlya» (табл.1.1). Отже, як видно з табл.1.1, загальний товарооборот продукції «Bar Mushlya» зріс в 2022 році на 15,04%, порівняно з 2020 роком. Загалом, по всіх товарних позиціях відбулося зростання, найбільші значення якого забезпечили: сендвічі - зростання на 23,6%, холодні та гарячі закуски – на 25,31%, чай та кава – на 26,88% в порівнянні з 2020 роком. Отже, з наведеного вище можна зробити висновки, що «Bar Mushlya» ефективно працює та нарощує поціновувачів своїх страв.

Таблиця 1.1

**Динаміка товарообороту «Bar Mushlya» в розріз видів продукції за 2020-2022 роки, тис.грн**

Показники	Роки			Відхилення 2022/2020	
	2020	2021	2022	+-, тис.грн	%
Холодні закуски та гарячі закуски	3032,6	3779,8	3800,0	767,4	125,31
Сендвічі	1456,6	1768,9	1800,4	343,8	123,60
Риба та морепродукти	6578,9	6914,5	7197,1	618,2	109,40
Супи та гарніри	974,7	1024,1	1090,3	115,6	111,86
Десерти	1053,8	1234,7	1259,9	206,1	119,56
Алкогільні напої	2723,4	2913,7	2964,6	241,2	108,86
Чай та кава, безалкогольні напої	735,6	921,0	933,3	197,7	126,88
Разом	16555,6	18356,7	19045,6	2490	115,04

*Джерело:* побудовано автором на підставі даних, наданих підприємством

Структура реалізації продукції «Bar Mushlya» в 2022 році показана на рис.1.2. Як видно з рис.1.3, найбільшу частку в виручці від реалізації досліджуваного закладу ресторанного господарства складають страви з риби та морепродуктів -37,79%; 19,95% - холодні та гарячі закуски; 15,57% - алкогольні напої; 9,45% - сендвічі.

Основними конкурентами «Bar Mushlya» на ринку м.Києва є: ресторан «Чорноморка», «Catch Seafood Restaurant», «Not Only Fish», «Анчоусна», «рибний базар» та ін.

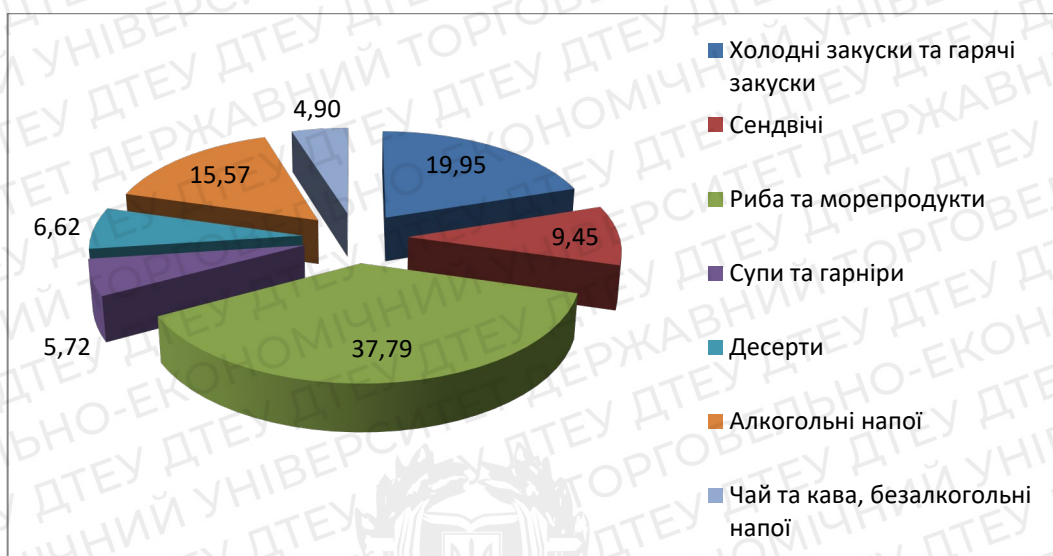


Рис.1.3. Структура товарообороту «Bar Mushlya» в 2022 році,%

Джерело: побудовано автором на підставі табл.1.1

Коротко охарактеризувавши організаційну структуру та обсяги реалізації «Bar Mushlya» вважаємо за доцільне визначити сильні та слабкі сторони в діяльності закладу харчування.

Таблиця 1.2

### SWOT-аналіз діяльності «Bar Mushlya»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Низькі ціни в порівнянні з основними конкурентами</p> <p>Зручне місце розташування бару</p> <p>Різноманітне меню з морепродуктів на будь-який смак</p> <p>Страви готуються 5-7 хв, все якісне та свіже</p> <p>Відсутність негативних відгуків клієнтів</p> <p>Висококваліфікований персонал</p> <p>Привітний обслуговуючий персонал та сучасний інтер'єр закладу</p>	<p>Відсутність повноцінного сайту</p> <p>Незначна кількість рекламних кампаній</p> <p>Відсутність ефективної стратегії маркетингу</p> <p>Недосконала стратегія управління персоналом</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення мережі закладів</p> <p>Впровадження в меню нових страв</p> <p>Розробка ефективної стратегії маркетингу з метою просування закладу та підсилення позицій бренду</p> <p>Розробка ефективної стратегії управління персоналом з метою скорочення його плінності</p> <p>Навчання персоналу та підвищення його кваліфікації</p> <p>Зростання частки ринку</p> <p>Можливість доставки страв додому</p>	<p>Втрата клієнтів внаслідок затримок поставок морепродуктів</p> <p>Понесення збитків внаслідок відсутності електроенергії</p> <p>Поява на ринку сильних конкурентів</p> <p>Зростання податкового тиску</p> <p>Зростання цін на закупівлю морепродуктів</p> <p>Зниження купівельних можливостей населення</p> <p>Загроза внаслідок військових дій</p> <p>Втрата висококваліфікованих працівників внаслідок їх призову на службу</p>

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих підприємством

Отже, з проведеного аналізу видно, що «Bar Mushlya» має сильні та слабкі сторони, сильні сторони переважають, оскільки підприємство давно працює на ринку та має значну кількість переваг: порівняно низькі ціни на страви, зручне місце розташування (неподалік метро); різноманітне меню; швидкість приготування страв; сучасний інтер'єр приміщення, висококваліфікований персонал тощо.

Серед слабких сторін нами були виділені: відсутність повноцінного сайту закладу, незначна кількість рекламних заходів; слабка маркетингова стратегія; відсутність стратегії управління персоналом.

До виявлених загроз діяльності «Bar Mushlya» нами були віднесені: можливі затримки в поставках морепродуктів, внаслідок чого можливою буде втрата клієнтів; відсутність електроенергії, що несе в собі додаткові витрати на генератори; поява на ринку сильних конкурентів; зниження купівельної можливості населення; загроза військових дій; втрата персоналу внаслідок їх призову на службу.

I, насамкінець, визначимо основні можливості досліджуваного закладу ресторанного господарства. До них належать: розширення мережі закладів; впровадження нових страв в меню; розробка стратегії управління персоналом з метою досягнення запланованих показників діяльності; організація навчання працівників; підсилення маркетингової політики підприємства тощо.

Отже, проведене дослідження основних засад функціонування бару «Bar Mushlya» надало можливість зробити висновки про ефективну його діяльність, що виявляється в зростанні товарообігу; збільшенні кількості постійних клієнтів.

## **1.2. Діагностика стратегії управління персоналом**

Важливим чинником ефективної роботи закладу ресторанного господарства є правильно підібраний та сформований персонал, який володіє високою культурою праці, інноваційним та творчим потенціалом. Відзначимо, що персонал «Bar Mushlya» - це сукупність працівників усіх професійно-

кваліфікаційних груп, які є зайнятими на ньому та становлять його обліковий склад.

Як вже було зрозуміло з першого підрозділу даної випускної кваліфікаційної роботи, за всі питання, пов'язані з діяльністю, підбором, формуванням персоналу відповідає його директор, тобто в закладі відсутній менеджер з управління персоналом.

Для початку проведемо аналіз системи управління персоналом «Bar Mushlya», з цією метою проаналізуємо склад та структуру персоналу, стаж роботи, рівень освіти тощо. Динаміка кількості працівників досліджуваного бару наведена в табл.1.3.

Таблиця 1.3

### Динаміка кількості працівників «Bar Mushlya» за 2020-2022 рр., осіб

Назва показників	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2022/ 2020		2022/2021	
				абс.	відн., %	абс.	відн., %
Середньооблікова чисельність персоналу, у т.ч:	18	20	23	5	127,78	3	115,00
жінки	8	8	10	2	125,00	2	125,00
чоловіки	10	12	13	3	130,00	1	108,33

*Джерело:* побудовано автором на підставі даних, наданих підприємством

Станом на 2022 рік в барі працювало 23 працівники, що на 5 працівників більше, ніж в 2020 році та на 3 більше, ніж в 2021 році. Протягом досліджуваного періоду чисельність персоналу бару зросла на 27,78%, зазначене зростання обумовлено збільшенням кількості виробничого персоналу.

Дослідивши персонал бару, можна зазначити, що у 2022 році в барі працювало 10 жінок та 13 чоловіків, за досліджуваний період спостерігається збільшення працівників жіночої статі на дві особи, чоловічої – на три. У відсотковому значенні структура працівників «Bar Mushlya» за статевою ознакою виглядає наступним чином: 44% складають жінки та 56% - чоловіки.

Проаналізуємо вікову структуру персоналу «Bar Mushlya» в 2022 році (рис.1.4).

Як видно з рис.1.3, найбільша частка персоналу бару – це працівники віком від 17 до 35 років – 43,48 % (10 осіб), 39,13% - це працівники, віком від 36 до 49 років (9 осіб), 3 працівники (13,04%) – персонал, віком від 50 до 59 років і 1 людина, це прибиральниця, старша 60 років.

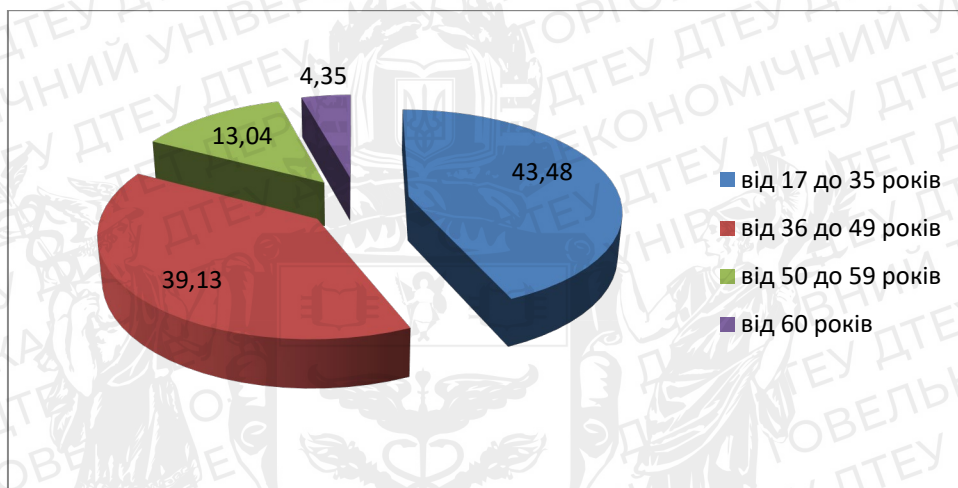


Рис.1.4.Вікова структура працівників бару «Bar Mushlya» в 2022 році,%

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих підприємством

Проаналізуємо структуру персоналу бару за стажем роботи станом на 01.01.2023 року (табл.1.4).

Таблиця 1.4

#### Структура персоналу «Bar Mushlya» за стажем їх роботи у барі

Стаж роботи працівників	Чисельність, (осіб)	Частка, (%)
до 1 р.	3	13,04
від 1 до 3 рр.	3	13,04
від 3 до 5 рр.	5	21,74
більше 5 р.	12	52,17
Всього	23	100,00

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих підприємством



Отже, найбільший відсоток, а саме 52,17%, складає персонал, який працює в барі більше 5 років, від 3 до 5 років працює 21,74% працівників. Від 1 до трьох років працює 13,04% працівників та до року – теж 13,04%. Показник стабільності персоналу, відповідно, складає 73,91 %, що говорить про доволі ефективну політику закріплення персоналу в «Bar Mushlya».

Вважаємо за доцільне також проаналізувати рівень освіти персоналу в розрізі складу працівників «Bar Mushlya» (табл.1.5).

Таблиця 1.5

### Рівень освіти персоналу «Bar Mushlya» протягом 2020-2022 рр.

Назва показників	Роки			Відхилення			
				2022/ 2020		2022/2021	
	2020	2021	2022	абс.	відн., %	абс.	відн., %
Всього	18	20	23	5	127,78	3	115
Основний та допоміжний персонал (службовці та робітники), осіб	12	14	17	5	141,67	3	121,43
питома вага, %	66,7	70	73,9	7,2	-	3,9	-
Керівники, спеціалісти, осіб	6	6	6	0	-	0	-
питома вага, %	33,3	30	26,1	-7,2	-	-3,9	-
Неповна та базова вища освіта, з них:							
Основний та допоміжний персонал, осіб	4	5	6	2	150,0	1	120,0
Керівники, спеціалісти, осіб	-	-	-	-	-	-	-
Повна вища, з них:							
основний та допоміжний персонал, осіб	8	9	11	3	137,5	2	122,2
керівники, спеціалісти, осіб	6	6	6	0	100,0	0	100,0

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих підприємством

Загалом, частка робітників у 2022 році на досліджуваному підприємстві склала 73,9%, частка керівного складу – 26,1%, відповідно. Структура складу

персоналу зміщується в напрямку збільшення кількості основного та допоміжного персоналу. Такий склад персоналу є ефективним.

В 2022 році з основного та допоміжного персоналу «Bar Mushlya» 6 працівників мали неповну вищу освіту та 11 осіб повну освіту, керівний склад закладу повністю весь мав вищу освіту, що є позитивною тенденцією в діяльності закладу ресторанного господарства. Персонал «Bar Mushlya» зростає з кожним роком, тому в аналізі плинності потреби немає.

Загалом, процес формування персоналу у «Bar Mushlya» можна представити у вигляді рис.1.4.



Рис.1.4. Процес формування персоналу у «Bar Mushlya»

Джерело: побудовано автором

Здійснюючи підбір персоналу, керівництво «Bar Mushlya» використовує внутрішні та зовнішні джерела, однак переважають все ж таки зовнішні, а саме оголошення в ЗМІ, пошук через державну службу зайнятості; керівництво з

задоволенням приймає на роботу студентів на посаду офіціантів. Під час відбору працівників використовуються методи анкетування, співбесіди, тестування тощо. Відбір кадрів здійснюється за наступними етапами: попередня розмова з керівництвом, заповнення анкети, перевірка рекомендацій. Маючи всі необхідні дані, приймається рішення про прийом на роботу, основними критеріями при цьому служать: досвід, професіоналізм, професійні якості та потенційні можливості кандидата на посаду.

Керівництво бару «Bar Mushlya» велику увагу приділяє контролю в системі управління персоналом, тому що він відображає ефективність фактично всіх процесів, які відбуваються в закладі ресторанного господарства. Застосовується організаційно-кадровий контроль, який направлений на розв'язання питань ефективного використання персоналу і забезпечення сприятливих умов праці.

Важливим моментом в управлінні персоналом бару «Bar Mushlya» є організація навчання персоналу, як у закладі, так і за його межами. Проаналізуємо динаміку персоналу, який охоплений навчанням впродовж 2020-2022 років (табл.1.6).

Таблиця 1.6

**Динаміка працівників, які були охоплені навчанням в барі «Bar Mushlya» у 2020-2022 рр., осіб**

Назва показників	Значення показників						Відхилення			
	2020		2021		2022		2022/2020		2022/2021	
	абс.	% від всього персоналу	абс.	% від всього персоналу	абс.	% від всього персоналу	абс., осіб	відн., %	абс., осіб	відн., %
Семінари та тренінги	2	11,1	2	10	1	4,4	-1	-1,1	-1	-5,6
Курси підвищення кваліфікації	1	5,6	2	10	1	4,4	1	4,4	-1	-5,6
Участь у навчальних програмах	4	22,2	3	15	1	4,4	-1	-7,2	-2	-10,6
Всього	18	-	20	-	23	-	2	-	3	-

Джерело: побудовано автором на підставі даних, наданих підприємством

Отже, проведене дослідження показало незначну кількість працівників, охоплених навчанням, тобто керівництво «Bar Mushlya» приділяє малу увагу підвищенню кваліфікації персоналу. Зокрема, в 2022 року лише 1 працівник з 23 відвідав семінари та тренінги; 1 працівник – курси підвищення кваліфікації, 1 – взяв участь в навчальних програмах. Варто відзначити, що незважаючи на збільшення персоналу, відбувається скорочення працівників, охоплених навчанням. Основною причиною цього наразі є військові дії. Таким чином, даний момент в управлінні персоналом «Bar Mushlya» потребує свого вдосконалення, особливо для кухарів, адже, для того, щоб готувати смачні страви, вони повинні бути обізнані з усіма новинками кулінарного мистецтва.

Важливою складовою управління персоналом в «Bar Mushlya» є організація його мотивації. Керівництво бару застосовує наступні матеріальні винагороди: ставку заробітної плати та преміювання. Основні правила організації оплати праці закріплені в Положенні про оплату праці працівників «Bar Mushlya». Усім прийнятим на роботу працівникам надається можливість ознайомитися з даним Положенням. «Bar Mushlya» гарантує стабільність отримання заробітної плати.

Індивідуальні заробітки працівників «Bar Mushlya» визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю роботи, результатами діяльності закладу ресторанного господарства в цілому та максимальним розміром не обмежуються. Як база використовується тарифна система оплати праці. Заробітна плата працівників бару складається з: посадового окладу; доплат; премій. Заробітна плата виплачується в строки: 7 числа кожного місяця.

Зокрема, посадові оклади керівникам та службовцям встановлюються директором «Bar Mushlya» на основі штатного розкладу, згідно з посадою та кваліфікацією працівника.

Преміювання працівників бару здійснюється кожного місяця та має за мету заохотити працівників до якісного та своєчасного виконання трудових обов'язків, ініціативності та наполегливості в праці.

Показником преміювання для робітників бару є виконання встановлених планів виробництва та реалізації страв. Розмір премії в досліджуваному закладі ресторанного господарства становить:

- для робітників - 15% від окладу;
- для менеджерів і фахівців - 20% від обсягу продажу;
- для керівників вищої ланки - до 50% посадового окладу.

Працівників повністю або частково позбавляють премій в випадках невиконання чи не належного виконання трудових обов'язків, які передбачені посадовими інструкціями; дисциплінарної провини; заподіяння матеріального збитку «Bar Mushlya» чи нанесення шкоди його іміджу.

Моральне заохочення працівників бару «Bar Mushlya» полягає в наступному: працівникам, які мають дітей молодшого шкільного віку, надається одноденна оплачувана відпустка в День знань. Серед методів соціально-психологічного стимулювання, які застосовуються в закладі ресторанного господарства варто назвати оптимізацію організації робочого місця, організацію свят та ін.

Встановлений в закладі ресторанного господарства стабільний розмір винагороди персоналу запобігає високій плинності кадрів та знижує витрати на пошук нових трудових ресурсів.

Таким чином, проведений аналіз стратегії управління персоналом в барі дозволяє говорити про її ефективність, однак вона вимагає свого вдосконалення в напрямку організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

## РОЗДІЛ 2.

## НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «BAR MUSHLYA», М. КИЇВ

### 2.1. Пріоритети формування HR стратегії бару

Перед тим, як сформувати пріоритети формування HR-стратегії бару «Bar Mushlya», потрібно відзначити, що ефективна стратегія може бути сформована лише за використання принципів, які нададуть можливості реалізувати загальні цілі закладу ресторанного господарства.



Рис.2.1. Принципи формування стратегії управління персоналом «Bar Mushlya»

Таким чином, керівництво бару при розробці стратегії управління персоналом повинно бути готовим до взаємного компромісу; бути відкритим до працівників; сприяти запобіганню та зниженню конфліктів в колективі; реалізувати заходи стимулювання ініціативності та ін.

Дослідження, яке було проведене в попередньому розділі даної роботи, показало проблеми закладу ресторанного господарства в напрямку організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу. На даний момент - це дуже важливо для подальшої діяльності бару, адже планується розширення діяльності закладу.

Крім того, в закладі ресторанного господарства зовсім не приділяється увага формуванню кадрового резерву, який нині є поширеним способом розв'язання проблем залучення персоналу. Наявність відповідного кадрового резерву забезпечує мінімізацію ризиків втрат знань при звільненні працівника. Доцільно відзначити, що в закладі ресторанного господарства працює чимало чоловіків, які у зв'язку з військовими діями, фактично відразу можуть бути призвані на службу, а замінити швидко компетентного працівника вкрай важко.

Кадровий резерв приносить вигоди у напрямку скорочення витрат часу на адаптацію нового працівника на підприємстві, зменшує втрати кваліфікованих працівників, які обумовлені відсутністю перспектив кар'єрного зростання.

Ми пропонуємо здійснювати формування кадрового резерву «Bar Mushlya» відповідно до наступних етапів. Для початку потрібно обрати кандидатів для кадрового резерву, при чому визначальним фактором у даному випадку буде бажання працівника будувати свою кар'єру разом з досліджуваним закладом. В даному разі доцільним буде проведення анкетування з метою зібрати дані кандидатів у кадровий резерв, сформувавши профіль резервіста.

В подальшому доцільно здійснити оцінку ключових компетенцій працівника, остаточно список обраних резервістів буде затверджувати керівник «Bar Mushlya». Надалі потрібно розробити та реалізувати план розвитку резервістів, для кожної посади повинні бути прописані дві суміжні професії та одна більш висока за рівнем. Відповідно працівник має змогу досягти кар'єрного

росту. Отже, наприклад, якщо певний працівник суміжної професії бару йде у відпустку, внутрішній резервіст вже буде мати певні компетенції та зможе замінити його, аналогічно, у випадку реалізації розробленої стратегії, резервіст може замінити і працівника вищого рівня. Таким чином, повсякденна робота закладу не буде порушена.

Таким чином, ми пропонуємо для «Bar Mushlya», відповідно до штатного розкладу, скласти графіки навчання працівників. Крім цього, варто працівника, який пропрацював у закладі ресторанного господарства півроку автоматично включати в потенційні резервісти, тобто його вже можна навчати, відправляти на курси підвищення кваліфікації.

Основні цілі формування і використання кадрового резерву «Bar Mushlya» наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1

### Основні цілі формування і використання кадрового резерву «Bar Mushlya»

Цілі	Критерії оцінки	Заплановані результати
Постійне поповнення кадрів керівників	Відсоток співробітників, включених в кадровий резерв	Кількість працівників, включених у резерв повинне відповідати числу посад, що підлягають забезпеченню резервом
Мотивація кар'єрного росту працівників	Кількість працівників за індивідуальними планами розвитку	100% учасників кадрового резерву повинні мати індивідуальні плани розвитку
Своєчасне заміщення вакансій на посади керівників	Відсоток призначень співробітників з числа кадрового резерву	Не нижче 80%
Підвищення освітнього рівня і професійної кваліфікації найбільш перспективних співробітників	Відсоток охоплення резервістів програмою розвитку	100% учасників кадрового резерву
	Частота навчання резервістів	Не менше 1 заходу на місяць
	Кількість стажувань на одного співробітника, що увійшов до резерву	Не менше 1 стажування протягом 6 місяців

Джерело: побудовано автором



Доцільно відзначити, що всі заплановані заходи передбачають наявність коштів на їх реалізацію, проте «Bar Mushlya» отримає в результаті їх реалізації лояльного працівника, якого вже конкурентам переманити буде складно, крім того, відбудеться значна економія на підборі персоналу.

Для того, щоб розвиток був ефективним, доцільно зробити його системним. З врахуванням цього, необхідно виробити ряд спеціальних заходів стосовно вдосконалення роботи з кадровим резервом «Bar Mushlya», які призведуть до поліпшення функціонування системи підготовки персону бару та роботи бару в цілому.

Зокрема, представляється доцільним наступне.

- забезпечити комплексне документування, яке регламентуватиме персональний розвиток. Ця пропозиція передбачає розробку документів, що регламентують організацію професійного розвитку персоналу бару в частині організації роботи з навчання персоналу та підвищення кваліфікації. Нами був розроблений Проект Положення про навчання працівників «Bar Mushlya» (Додаток Д);

- сформувані чіткі критерії під час відбору в резерв і висунення на конкретну посаду. Тому, ми вважаємо доцільною розробку Правил оцінки рівнів компетенцій за ключовими посадами та використання оцінки за компетенціями при зарахуванні в резерв і кар'єрному просуванні працівника. Результатом даної роботи мають стати профілі компетенцій, розроблені для кожної посади.

Наступним пріоритетом в напрямку розробки стратегії управління персоналом «Bar Mushlya» є покращення інформаційного забезпечення, оскільки кількість працівників закладу з року в рік зростає, а всі функції по управлінню персоналом покладені на директора.

Відповідно, з метою скорочення витрат часу на обробку даних та, з метою підвищення ефективності управління персоналом, ми пропонуємо запровадити в практику діяльності «Bar Mushlya» використання додаткової утиліти програми автоматизації управління персоналом SERVIO POS, яка спрямована на ведення обліку, підрахунок кількості відпрацьованих годин, нарахування відсотків,

бонусів працівникам та ін. Як вже було зазначено, даний програмний комплекс вже встановлено на програмному забезпеченні закладу, проте без утиліти, яка відповідає за автоматизацію управління персоналом, тому витрати на даний захід будуть невеликими.

Отже, наведемо складові розроблюваної стратегії управління персоналом «Bar Mushlya» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

### Напрями реалізації стратегії управління персоналом

Напрямки	Засоби	Терміни реалізації
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу бару	Побудова системи навчання Розробка програми розвитку компетентностей персоналу бару	Червень 2023
Вдосконалення інформаційного забезпечення	Запровадження програмного продукту SERVIO POS - систему управління персоналом та кадрового обліку	Липень 2023
Формування кадрового резерву	Розробка списку потенційних резервістів, їх навчання	Червень 2023
Удосконалення системи мотивації працівників бару	Перехід до управління за цілями	Червень 2023
Розробка документів, що регламентують організацію професійного розвитку персоналу бару в частині організації роботи з навчання персоналу та підвищення кваліфікації	Розробка Положення про навчання працівників	Червень 2023

*Джерело:* побудовано автором

Таким чином, в якості основних пріоритетів HR-стратегії бару є вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу бару; вдосконалення інформаційного забезпечення; формування кадрового резерву.

З'ясувавши принципи стратегії управління персоналом та основні її пріоритети «Bar Mushlya» перейдемо до встановлення цілей (рис.2.2).



Рис.2.2. Основні цілі реалізації стратегії управління персоналом «Bar Mushlya»

*Джерело:* побудовано автором

Крім роботи з кадровим резервом та організації навчання працівників, було запропоновано також удосконалити стимулювання трудової активності персоналу бару:

- підвищити розмір заробітної плати співробітникам бару «Bar Mushlya» та відпрацювати відсутність загрози її зменшення;
- покращити умови праці;
- посилити зв'язок заробітної плати з результатами роботи.
- перейти до управління за цілями, яке представляє систематичний і організований підхід, що дозволяє керівництву бару зосередитись на досягненні цілей і досягти найкращого результату за допомогою доступних ресурсів.

Зазначений метод базується на тому, що на початку періоду (місяць, квартал) по бару в цілому, за відділами, співробітникам окремо встановлюються чіткі задачі, від яких залежить їхня премія. Цілі і задачі виставляються за принципом SMART: Specific - специфічні для організації/підрозділу/співробітника; Measurable - вимірні (визначити метрики

для підрахунку продуктивності); Achievable - досяжні, реалістичні; Result-oriented - орієнтовані на результат, не на зусилля; Time-based - встановлювати тимчасові вимоги для цілей. По закінченню періоду здійснюється підрахунок, наскільки виконалися цілі. І від цього залежить преміальна частина працівників бару.

Отже, зазначені цілі стратегії управління персоналом «Bar Mushlya» повинні, після її реалізації, призвести до покращення результатів діяльності «Bar Mushlya».

## 2.2. Програми розвитку компетентностей персоналу бару

Потреба у швидкому пристосуванню до динамічних умов зовнішнього середовища підсилює необхідність у більш високому рівні загальної і професійної освіти, безперервному навчанні персоналу, підвищенні його кваліфікаційно-професійного рівня. Доволі сильна конкуренція на ринку ресторанних послуг потребує наявності в персоналі закладів харчування саме таких якостей. В даних умовах персонал і його професійно-кваліфікаційний, компетентісний рівень все частіше стає вирішальним чинником перемоги в конкурентній боротьбі. До того ж, такий персонал забезпечує швидку адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища.

Крім того, не так давно, до основних факторів працевлаштування персоналу або ж його просування на підприємстві були стаж роботи та, відповідно, набутий за цей період досвід, а не оцінка професійних компетентностей працівника, сьогодні ж ріст професіоналізму персоналу вбачається як єдиний процес оволодіння знаннями та практикою їх застосування.

Насамперед відзначимо, що програма розвитку персоналу повинна змінити не тільки підхід до визначення змісту професійного навчання, а поєднуючись з сучасними технологіями організації професійної підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, стати ефективним інструментом управління персоналом та організації навчання персоналу «Bar Mushlya», базуючись на системі

професійних компетентностей.

Отже, в межах формування кадрового резерву ми пропонуємо програму навчання персоналу «Сучасний керівник», до якої плануємо залучити працівників наступних посад: заступника директора, менеджера, бухгалтера, керуючого та шеф-кухаря «Bar Mushlya», з метою вироблення у них управлінських здібностей, практичних навичок організації виробничого процесу, планування тощо. Програма навчання та розвитку кадрового резерву «Сучасний керівник» буде складатися з таких етапів (рис.2.3).

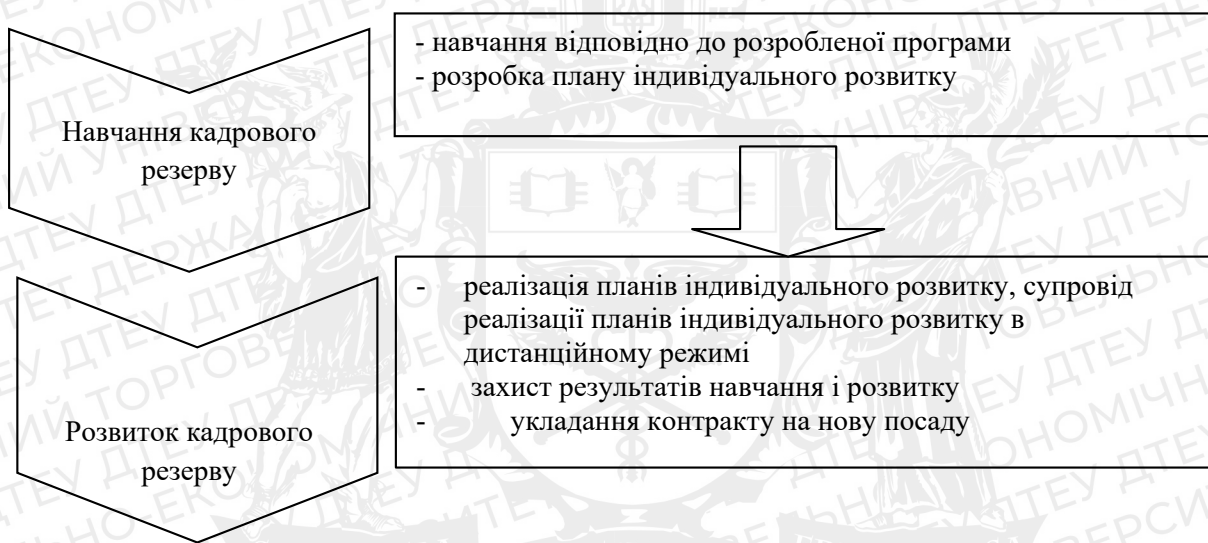


Рис. 2.3. Етапи програми навчання і розвитку кадрового резерву «Bar Mushlya», «Сучасний керівник»

*Джерело:* побудовано автором

В основу підготовки за програмою «Сучасний керівник» закладений підхід досягнення конкретних цілей. Розвиток працівника можливий тільки в тому випадку, коли він в процесі навчання і розвитку спрямований на досягнення конкретних цілей, які є частиною цілей досліджуваного закладу ресторанного господарства в цілому.

Основною метою розробленої програми є розвиток менеджерських навичок та в подальшому реалізація ефективних бізнес-ідей в «Bar Mushlya». Завдання програми передбачали: вироблення вміння управляти від ідеї

створення до її реалізації; отримати навички ефективного менеджера.

Для обраних працівників «Bar Mushlya» планується розробити індивідуальні плани розвитку на рік, приклад одно з яких наведено в Додатку Г. На підставі розроблених планів можна проводити подальше навчання, яке спрямоване на те, щоб розвинути управлінські навички у працівників. Як видно з Додатку Г, в індивідуальному плані визначені наступні основні сфери розвитку працівників «Bar Mushlya»:

- розвиток на робочому місці,
- реалізація розвиваючих проєктів,
- навчання на основі досвіду інших;
- зворотний зв'язок;
- саморозвиток;
- семінари та тренінги.

Відповідно до програми загальна кількість годин навчання становитиме 30 год, програма планується тривалістю - червень 2023 року.

*Таблиця 2.3*

**Програма «Сучасний керівник» для підготовки оперативного управлінського кадрового резерву «Bar Mushlya»**

Номер п/п	Зміст заняття	Кількість годин навчання	Терміни проведення	Відповідальний за виконання
1	2	3	4	5
1	Особиста ефективність: управління часом та вивчення 7-ми навичок ефективних управлінців	3	01.06.2023 03.06.2023	Працівники
2	Стратегія та орієнтири розвитку та закладу ресторанного господарства	3	04.06.2023 06.06.2023	Директор «Bar Mushlya»
3	Створення бізнес-плану	3	07.06.2023 09.06.2023	Директор «Bar Mushlya»

## Продовження табл.2.3

Номер п/п	Зміст заняття	Кількість годин навчання	Терміни проведення	Відповідальний за виконання
4	Основи успішного менеджменту	3	10.06.2023 12.06.2023	Директор «Bar Mushlya»
5	Методи оцінки і мотивації персоналу	3	13.06.2023 15.06.2023	Директор «Bar Mushlya»
6	Методи навчання персоналу	3	16.06.2023 18.06.2023	Директор «Bar Mushlya»
7	Тайм-менеджмент	3	19.06.2023 21.06.2023	Директор «Bar Mushlya»
8	Техніка презентацій та проведення нарад	3	22.06.2023 24.06.2023	Директор «Bar Mushlya»
9	Робота з клієнтами та постачальниками	3	25.06.2023 27.06.2023	Директор «Bar Mushlya»
10	Корпоративна культура та робота в команді	3	28.06.2023 30.06.2023	Директор «Bar Mushlya»
	Загальна кількість годин	30	-	-

*Джерело:* побудовано автором

Процес навчання управлінського кадрового резерву «Bar Mushlya» був запланований так, щоб, приймаючи участь у різноманітних семінарах та тренінгах, виконуючи відповідні проекти, здійснюючи стажування, залучаючи додаткову освіту, працівник зміг отримати саме ті навички, які дозволять йому отримати нову посаду або ж можливість ефективно замінити працівника, який тимчасово відсутній через певні обставини.

Характеристика основних показників, які планується отримати після впровадження стратегії управління персоналом «Bar Mushlya» наведена в табл.2.4, їх планується отримати в трьох основних напрямках: розвиток персоналу; мотивація поведінки працівників; соціальний розвиток персоналу бару. Зокрема, як видно з табл.2.4, розроблена стратегія управління персоналом «Bar Mushlya» найбільшу результативність матиме в забезпеченні соціального результату. Стосовно економічної складової, очікується зростання

забезпеченості бару персоналом; зростання обсягів продажу; зростання продуктивності праці.

Таблиця 2.4

**Результати запровадження стратегії управління персоналом «Bar Mushlya»  
за червень-грудень 2023 року**

Область формування	Соціальний результат	Показники соціальної ефективності	Результати
1. Розвиток персоналу бару	Зростання змістовності праці	Збільшення частки персоналу, що володіють суміжними професіями	Забезпеченість бару персоналом
	Забезпечення погодженості цілей робітників і управлінців при здійсненні управління кар'єрою	Зниження плинності персоналу	
2. Мотивація поведінки працівників	Забезпечення зв'язку між результативністю праці та винагородою за неї	Підвищення частки працівників, які задоволені системою стимулювання	Зростання обсягу продажів страв та напоїв на 10%
	Особистий розвиток працівників	Підвищення частки працівників, які задоволені працею	
	Формування відчуття приналежності до життя бару	Підвищення частки працівників, які задоволені умовами для самовираження	
3. Соціальний розвиток персоналу	Підвищення різноманітності задоволених потреб персоналу	Підвищення частки працівників, що задоволені соціально-психологічним кліматом бару	Зростання продуктивності праці на 5%
	Формування сприятливого соціально-психологічного клімату		
	Забезпечення зворотного зв'язку з споживачами та суспільством в цілому	Покращення умов	
	Покращення умов		

*Джерело:* побудовано автором

Отже, наведені вище напрями реалізації розробленої стратегії управління персоналом «Bar Mushlya» нададуть можливості:

- сформуванню зацікавленості персоналу бару у професійному розвитку;
- підвищенню продуктивності праці, прибутковості діяльності «Bar



Mushlya», ефективність використання не лише персоналу, а й матеріальних та фінансових ресурсів закладу ресторанного господарства;

- підвищити конкурентоздатність бару на ринку;
- надасть можливості економії на підборі кадрів;
- скоротити кошти на заміщення працівників;
- забезпечення синергійного ефекту від застосування у виробництві нововведень на основі проведеного навчання персоналу, заходів з підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- зміцнити відданість працівників, призведе до поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.

Відповідно, розроблена стратегія управління персоналом «Bar Mushlya» є доцільною для реалізації.



## ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі напрацьовано практичні рекомендації щодо розробки стратегії управління персоналом, що мають теоретичне і практичне значення, спрямовані на вирішення основних завдань роботи відповідно до поставленої мети.

1.«Bar Mushlya» - мережа закладів ресторанного господарства в місті Києві, які позиціонуються, як гастрономічні бари з морепродуктами, вишуканими ресторанными подачами та доступними цінами. Організаційна структура управління «Bar Mushlya» є лінійно-функціональною та цілком відповідає вимогам самого закладу та галузі його діяльності.

Підприємство працює прибутково, загальний товарооборот має тенденцію до зростання, в структурі реалізації найбільшу частку складають страви з риби та морепродуктів -37,79%; 19,95% - холодні та гарячі закуски; 15,57% - алкогольні напої.

Основними конкурентами «Bar Mushlya» на ринку м.Києва є: ресторан «Чорноморка», «Catch Seafood Restaurant», «Not Only Fish», «Анчоусна», «рибний базар» та ін.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони в діяльності «Bar Mushlya». До сильних сторін відносяться: порівняно низькі ціни на страви, зручне місце розташування (неподалік метро); різноманітне меню; швидкість приготування страв; сучасний інтер'єр приміщення, висококваліфікований персонал тощо. Серед слабких сторін нами були виділені: відсутність повноцінного сайту закладу, незначна кількість рекламних заходів; слабка маркетингова стратегія; відсутність стратегії управління персоналом.

2.Аналіз стратегії управління персоналом «Bar Mushlya» виявив її ефективність, проте певні напрямки потребують свого вдосконалення. В барі на початок 2023 року працювало 23 працівники, кількість персоналу з кожним роком зростає, переважна частина працівників – чоловіки, найбільша частка персоналу бару – це працівники віком від 17 до 35 років; показник стабільності

персоналу складає 73,91 %, що говорить про доволі ефективну політику закріплення персоналу в «Bar Mushlya».

Було встановлено, що частка робітників у досліджуваному закладі склала 73,9%, частка керівного складу – 26,1%, відповідно. Структура складу персоналу зміщується в напрямку збільшення кількості основного та допоміжного персоналу, відповідно такий склад персоналу є ефективним.

Проведене дослідження показало незначну кількість працівників, охоплених навчанням, тобто керівництво «Bar Mushlya» приділяє малу увагу підвищенню кваліфікації персоналу, відбувається скорочення працівників, охоплених навчанням. Керівництво бару застосовує наступні матеріальні винагороди: ставку заробітної плати та преміювання.

3. Аналіз стратегії управління персоналом дозволив виявити проблеми в напрямку організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також і організації роботи з кадровим резервом. Були запропоновані та впроваджені в діяльність закладу наступні заходи:

- вдосконалено процес навчання, підготовки та перепідготовки персоналу бару за допомогою розробки програми розвитку компетентностей персоналу бару та системи навчання «Сучасний керівник»;
- вдосконалено інформаційне забезпечення управління персоналом шляхом запровадження програмного продукту SERVIO POS - системи управління персоналом та кадрового обліку;
- в напрямку формування кадрового резерву - розроблено список потенційних резервістів та проведено їх навчання;
- удосконалена система мотивації працівників бару шляхом переходу до управління за цілями;
- розроблені документи, що регламентують організацію професійного розвитку персоналу бару в частині організації роботи з навчання персоналу та підвищення кваліфікації.

Метою програми «Сучасний керівник» є розвиток менеджерських навичок та в подальшому реалізація ефективних бізнес-ідей в «Bar Mushlya». Завдання

програми передбачали: вироблення вміння управляти від ідеї створення до її реалізації; отримати навички ефективного менеджера. Для обраних працівників «Bar Mushlya» були розроблені індивідуальні плани розвитку, загальна кількість годин навчання становила 30 год.

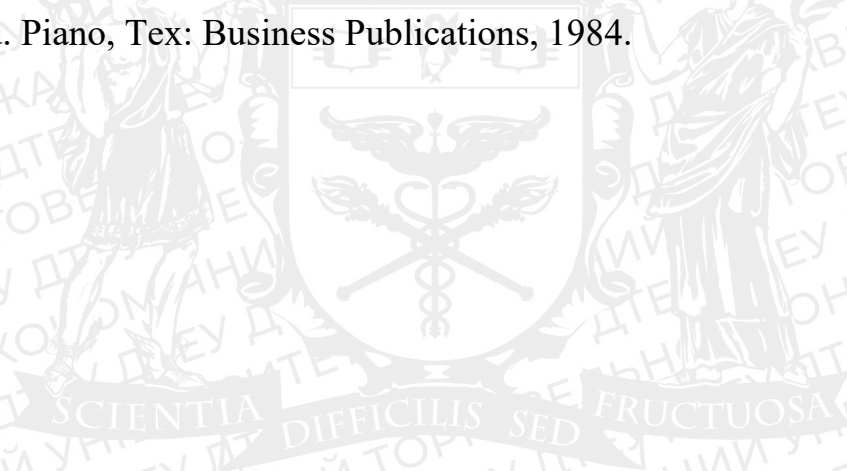
4. Розроблені пропозиції призвели до: більшої зацікавленості персоналу бару у професійному розвитку; підвищення продуктивності праці, прибутковості діяльності «Bar Mushlya», ефективності використання не лише персоналу, а й матеріальних та фінансових ресурсів закладу ресторанного господарства; підвищення конкурентоздатності бару на ринку; скорочення коштів на заміщення працівників; зміцнення відданості працівників, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Відповідно, розроблена стратегія управління персоналом «Bar Mushlya» є доцільною для реалізації.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник. К.:Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В.,2020. 466 с.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Дороніна О.А. Стратегії кадрового менеджменту в системі економіки знань. Економіка та суспільство. №4. 2022.URL: <file:///C:/Users/Acer/Downloads/1596-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1532-1-10-20220913.pdf> (дата звернення 18.02.2023)
5. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль :ТНЕУ, 2018. 288 с
6. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2017. 420 с.
7. Козирєва О.В., Ковальова В.І., Глебова Н.В. Управління персоналом. Навчальний посібник. Х. : Видавництво Іванченка, 2021. 126 с.
8. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2014. 296 с.
9. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. -К.: Кондор, 2020. 151 с.
- 10.Коваль З.О.Менеджмент персоналу.Л.: Львівська політехніка. 2022. 367 с.
- 11.Козенков Д.Є. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія.Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

12. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілка А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*. 2022. №(4) С. 71–78.
13. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. За заг. ред. О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
14. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. уклад. Н. О. Пачева. Умань : Візаві, 2018. 267 с.
15. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2021. 248 с.
16. Мазаракі А.А., Ведмідь Н.І., Бойко М.Г. HoReCa : навч. посібник. Київ : КНТЕУ, 2017. 448 с.
17. Новікова М.М. HR-менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
18. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник..Одеса: Атлант, 2021. 275 с.
19. Офіційний сайт бару. URL: <https://barmushly.com.ua/menyu> (дата зверення 17.02.2023)
20. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2019. 466 с.
21. Пономаренко В.С. Гриньова М.М., Салун М.М. та ін. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. 348 с.
22. Пушкар З., Пушкар Б. Кадровий менеджмент. Навч. посіб. Тернопіль, 2017. 210 с.
23. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 388 с.
24. Сочинська-Сибірцева І.М. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
25. Страпчук С. І., Миколенко О. П, Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навч. посібн. Львів: Видавництво «Новий Світ 2000», 2021. 356 с.

- 26.Управління персоналом: підручник. За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
- 27.Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. К: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
- 28.Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во «ІНЖЕК», 2017. 482 с.
- 29.HR-менеджмент. Конспект лекцій: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
- 30.Alexandra Levit. Humanity Works: Merging Technologies and People for the Workforce of the Future. Independent Press Award. 2020. 264 p.
- 31.Thompson A.Jr., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. 3rd ed. Plano, Tex: Business Publications, 1984.



## ДОДАТКИ

## Додаток А



Ім'я користувача:  
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:  
1014772455

Дата перевірки:  
24.04.2023 12:13:48 CEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
24.04.2023 12:29:13 CEST

ID користувача:  
100008071

Назва документа: Серьогіна Аліна Вадимівна ВКР

Кількість сторінок: 45 Кількість слів: 8019 Кількість символів: 65632 Розмір файлу: 915.86 KB ID файлу: 1014479247

**13.7%**  
**Схожість**

Найбільша схожість: 1.88% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014479244)

11.3% Джерела з Інтернету

726

Сторінка 47

5.51% Джерела з Бібліотеки

197

Сторінка 51

**0% Цитат**

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

**0%**  
**Вилучень**

Немає вилучених джерел

**Модифікації**

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

5



## Меню «Bar Mushlya»



## SEAFOOD BAR

### ХОЛОДНЕ ПЛАТО МОРЕПРОДУКТІВ

*Середнє плато морепродуктів* 450 г . 778 ₴  
тартар з лосося, тунця, морського гребінця,  
устриць, бургетти, тартар з креветки, креветки

*Велике плато морепродуктів* 750 г . 1728 ₴  
тартар з лосося, тунця, морського гребінця,  
устриць, бургетти, тартар з креветки, креветки 1/2  
лобстера

### САЛАТИ

*Бурата* 300г . 368 ₴  
з томатами та анчоусами

*Теплий салат* 300г . 378 ₴  
з морськими продуктами та вершковим соусом

*Цезар з креветками* 250г . 288 ₴  
та черри

*Салат з савоєсенним лососем* 220г . 248 ₴  
з несеїним сарделюм та сином кальмаром

### СЕНДВІЧІ

*Сендвіч з лососем* 200г . 228 ₴

*Сендвіч з креветкою гриль* 200г . 228 ₴

### ГАРЯЧІ ЗАКУСКИ

*Плато гриль* 600г . 1298 ₴  
кальмари, рипани, морський гребінець, бейбі  
включити мідії та креветки

*Велике плато гриль* 800г . 1998 ₴  
включити рипани, кальмар, мідії, морський  
гребінець та креветки

*Запечена рипана* 200г . 298 ₴  
з соусом креветки

*Креветки гриль* 250г . 398 ₴  
з класичним майонезним соусом

*Запечені креветки* 300г . 448 ₴  
з майонезним соусом та пармезаном

*Запечені креветки* 300г . 448 ₴  
з вершковим соусом та доріадом

*Морський гребінець* 200г . 268 ₴  
з класичним соусом

*Креветки фірі* 70/100/30г . 258 ₴  
з класичним соусом і картопляним орі

*Мідії у соусі на вибір:*  
томатний/вишній/сирно-вершковий 400г . 338 ₴

### ПАСТА

*Вершкові спагетти* з ароматизованими креветками та кальмарами 250г . 328 ₴

*Локшина з кальмаром* 250г . 278 ₴

### СУППИ

*Том'ям* 350г . 298 ₴

*Томатний суп «Камучко»* 350г . 298 ₴  
з морепродуктами

*Суп «Mushly»* 350г . 248 ₴  
з мідіями, креветками і лососем

*Гарбузовий крем суп з креветками* 350г . 238 ₴

### РИБА ТА МОРЕПРОДУКТІ

*Восемніть гриль з бататом* 120/100г . 698 ₴

*Тунець ташакі* на гарбузовому / 100/150г . 498 ₴  
крем з копирсованим сарделюм та огірком

*Креветки* в томатно-кокосовому соусі з диском рисом 120/130г . 368 ₴

*Філе доріад* на трюфельному / 50/150г . 478 ₴  
різотто

*Філе лосося* на картопляному / 150/150г . 398 ₴  
поре з копирсованим сарделюм та огірком

### УСТРИЧНИЙ БАР

	1 шт	6 шт	12 шт
<i>Устриця Мушля Файна</i>	79₴	474₴	948₴
<i>Устриця "Північна красуня"</i>	128₴	768₴	1536₴
<i>Устриця "Жилардо"</i>	178₴	1068₴	2136₴
<i>Устриця "Кристал"</i>	188₴	1128₴	2256₴

### КАВ'ЯР БАР

*Шучий кав'яр з тостами* з борошняного хліба з маслом 40/100г . 348 ₴

*Червоний кав'яр з тостами* з борошняного хліба з маслом 40/100г . 338 ₴

### ТАРТАРИ

*Тартар з аргентинської креветки* 90г . 258 ₴

*Тартар з морського гребінця* з цитрусовим соусом 90г . 298 ₴

*Тартар з тунця* з азіатським соусом 90г . 298 ₴

*Тартар з лосося* з шибарним соусом 90г . 298 ₴

### ДЕСЕРТИ

*Морозиво власного виробництва* 150г . 128 ₴

*Панакота з карамелізованою айвою* 150г . 128 ₴

*Тірамісу* 150г . 128 ₴

*Чізкейк Сан Себастьян* 220г . 158 ₴

### ГАРНІР

*Овочі гриль / картопля фірі / крем з батата, / дикий рис / картопляне пюре* 150г . 88 ₴

*Хлібний кошик з маслом* 150г . 68 ₴

*Трюфельне різотто* 150г . 129 ₴

Дано бородавця після розробки інформаційної карти. З дотриманням правил і фірми на вищого стандартів і культури пошуку

\*Ціни вказані в гривнях

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## Меню напоїв «Bar Mushlya»

БІЛІ ВИНА	
Chablis, Denis Race	750 мл. 1268 ₴
Gavi del comune di Gavi, Nicola Bergagna	750 мл. 1098 ₴
Riesling Feinherb, Abtei Himmerodт, Naussor	750 мл. 868 ₴
Sauvignon Blanc Spinning Top, Ant Moor	750 мл. 988 ₴
Pinot Grigio delle Venezie, Zonin	750 мл. 798 ₴
El Pescaito, Vicente Gandia	750 мл. 488 ₴
ЧЕРВОНІ ВИНА	
Sirius Bordeaux Rouge, Maison Sichel	750 мл. 998 ₴
Tempranillo Raiza, Vicente Gandia	750 мл. 988 ₴
El Pescaito, Vicente Gandia	750 мл. 488 ₴
ІГРИСТІ ВИНА	
Champagne Adam-Jaeger	750 мл. 2998 ₴
Moët & Chandon Imperial Brut	750 мл. 2998 ₴
Kremant Riesling Brut	750 мл. 1288 ₴
Prosecco spumante 1821, Zonin	750 мл. 1288 ₴
Prosecco Rose	750 мл. 1288 ₴
CAVA Brut	750 мл. 688 ₴
CAVA Brut Rose	750 мл. 688 ₴
Lambrusco, Decordi Bianco/Rosato	750 мл. 548 ₴
ІГРИСТІ ВИНА КЕЛАХАМИ	
CAVA Brut	150 мл. 138 ₴
Lambrusco, Decordi Bianco	150 мл. 108 ₴
КОНЬЯКТА БРЕНДИ	
Chateau de Montfauud VSOP	288 ₴
Chateau de Montfauud VS	198 ₴
Agmarti Sp.	88 ₴
ДЖИН, АПКЕР, ТЕКІЛА	
Sierra Antigua Anejo 100% de Agave	50 мл. 118 ₴
Vecchio Amaro del Capo, Caffo	118 ₴
Sierra Antigua Plata 100% Agave	108 ₴
Finsbury Platinum 47%	88 ₴
Charis	78 ₴
Whitley Neill	128 ₴
Aperol	59 ₴
РОМ	
Ron Abuello 5 y.o.	108 ₴
Botafogo Spiced Rum	108 ₴
Sana Caribia White	68 ₴
BICKI	
Bourbon whiskey Most Wanted	98 ₴
Ireland Pogues blended	128 ₴
Pogues Single Malt	158 ₴
Pogues Honey	148 ₴
Scotland Hankey Bannister 3 Years Old	98 ₴
Hankey Bannister 12 Years Old	198 ₴
Rock Oyster (Douglas Laing)	198 ₴
AnCnoc 12 Year Old (single malt)	248 ₴
МІНЕРАЛЬНІ ВОДИ	
Боржомі	500 мл. 98 ₴
Трускавецька (H/2, Cl/2)	330 мл. 49 ₴
Моршинська Преміум (H/2, Cl/2)	750 мл. 79 ₴
ENJOY (H/2, Cl/2)	500 мл. 79 ₴
БЕЗААЛКОГОЛЬНІ НАПОЇ	
Coca Cola, Coca Cola Zero, Sprite, Schweppes	250 мл. 44 ₴
Апельсиновий фреш	250 мл. 98 ₴
Грейпфрутовий фреш	250 мл. 98 ₴
Сік помідорний/яблучний/нектар солодкий	250 мл. 39 ₴
Лимонад імбирний/цитрусовий	300 мл. 68 ₴
КАВА	
Американо	100 мл. 39 ₴
Еспресо	30 мл. 39 ₴
Капучино	150 мл. 48 ₴
Лате	170 мл. 48 ₴
Кава без кофеїну	15-100 мл. 39 ₴
Какао New York	300 мл. 68 ₴
Какао New York з ромом та спеціями	300 мл. 98 ₴
Раф кави	250 мл. 68 ₴
Раф кави з ромом та спеціями	250 мл. 98 ₴
*Напіи на розсичному молочці +48 ₴	
ЧАЙ ФІРМОВИЙ	
Листовий в асортименті	300 мл. 49 ₴, 600 мл. 69 ₴
Імбирний з м'ятаю та лимоним	49 ₴, 69 ₴
ВИНО BARMUSHLY	
Bar Mushly біле сухе	150 мл. 98 ₴, 750 мл. 490 ₴
Bar Mushly червоне сухе	98 ₴, 490 ₴
КОКТЕЙЛІ BARMUSHLY	
Апероль Шпріц	300 мл. 148 ₴
Апероль Шпріц б/а	300 мл. 88 ₴
Коктейль Bar Mushly	150 мл. 178 ₴
Джин-тонік	250 мл. 148 ₴
Шот Bar Mushly з устрицею	60 мл. 118 ₴
Кір Рояль	150 мл. 148 ₴
Кайпиріня	200 мл. 148 ₴
Гінтвейн білий/червоний з ромом	250 мл. 118 ₴
Манхеттен	150 мл. 168 ₴
Віскі сауер	150 мл. 168 ₴
ПИВО	
Corona	330 мл. 118 ₴
Hoegaarden нефільтроване	330 мл. 118 ₴
Leffe темне	330 мл. 118 ₴
Stella Artois б/а	500 мл. 98 ₴
Bar Mushly	500 мл. 88 ₴
ГОРІЛКА BARMUSHLY	
Могутні Карпати	50 мл. 78 ₴
Золото Полуботка	50 мл. 68 ₴
Saitaa Organic	50 мл. 68 ₴
Finsky	50 мл. 68 ₴
Barge	50 мл. 68 ₴
Гетьман	50 мл. 48 ₴

\* Якщо у нашому меню немає алкоголю, якому Ви надаєте перевагу, і бажаєте принести свій - ми відкоректуємо для Вас пляшку (до 1л) за 198 грн

\* 2 - ЦІНИ ВКАЗАНІ В ГРИВНЯХ

## Індивідуальний план розвитку співробітника

П.І.Б. співробітника:	Іванова Лариса Юрііна		
Посада:	керуюча		
П.І.Б. керівника (директора):	Караєва Людмила Іванівна	Узгоджено:	(підпис)
Пріоритети розвитку			
Рекомендації керівника (за результатами роботи)	Рекомендації з розвитку (за результатами виконання програми)	Інші якості, професійні навички, які необхідно розвивати	
Підвищити лідерські навички: співробітники недостатньо залучені в роботу	Управління і розвиток підлеглих – 1,5. У ситуаціях постановки завдань більшу увагу приділяти особистій мотивації співробітників	Навички залучення співробітників до рішення загальної задачі	
Компетенції, що вимагають розвитку \ цілі розвитку на поточний рік: Розвинути до кінця року навик мотивації інших на вирішення поставлених завдань: вміти мотивувати кожного з своїх безпосередніх підлеглих, спираючись на знання їх провідних потреб, вміти проводити мотиваційні бесіди.			
Карта розвиваючих дій			
Стратегії розвитку	Перелік дій	Строки виконання	Відмітка про виконання і коментарі
Розвиток на робочому місці	1. Написати міні-портрети своїх колег, з якими доводиться часто працювати (особливості характеру, в чому успішний, що ним рухає в роботі, що він чекає від мене). 2. Щодо кожного з цих людей зрозуміти: як зараз відбувається взаємодія, які проблеми існують у взаємодії, розписати можливі варіанти мотивування цих людей.	15/06/2023 15/06/2023	
	3. Після кожної зустрічі з ким-небудь з них робити доповнення в свої записи (що нового дізнався про цю людину).	протягом року	
Соціальні завдання (проекти)	Очолити реалізацію 2-х «міжфункціональних» проектів, в яких, не володіючи адміністративними повноваженнями, доведеться організувати, мотивувати співробітників суміжних напрямків на рішення поставленої задачі	До кінця червня і далі до кінця року	
Навчання на досвіді інших	Обрати керівника, який володіє розвиненими навичками мотивування. Спостерігати за його стилем роботи з підлеглими. Аналізувати і брати на озброєння найбільш вдалі «прийоми», які він використовує для мотивування різних людей	до кінця року	
Пошук зворотного зв'язку	Обрати зі свого оточення людину, яка б могла регулярно давати зворотний зв'язок про те, наскільки успішно проходить взаємодія з підлеглими, а також про те, наскільки розвиваються навички мотивування в цілому	не рідше 2-х разів на місяць	
Самонавчання	Прочитати: «Мотивація на 100%: а де ж у нього кнопка?», С. Іванова	протягом року	

	«Мотивація в стилі ЕКШН. Захват заразливий», Клаус Кобьел		
Тренінги та семінари	Ситуаційне керівництво, Майстер управління	4-й квартал 2023 року	
Дата заповнення:	15 травня 2023 р. Підпис співробітника:		

*Додаток Д*

ПРОЕКТ

## **ПОЛОЖЕННЯ про навчання працівників «Bar Mushlya»**

### **1. Загальні положення.**

1.1. Це Положення регламентує основні напрями навчання персоналу «Bar Mushlya», джерела визначення потреби в навчанні, порядок підготовки документообігу, проходження навчання та процедуру оцінки ефективності пройденого навчання.

1.2. Система навчання персоналу - це сукупність заходів щодо навчання персоналу, спрямована на придбання працівниками теоретичних знань і практичних навичок, необхідних для досягнення стратегічних цілей компанії.

1.3. Основні цілі навчання:

- підвищення ефективності роботи персоналу;
- забезпечення професійного рівня персоналу, необхідного посадою;
- забезпечення накопичення та передачі знань всередині підприємства;
- підвищення лояльності співробітників до підприємства;
- підготовка кадрового резерву.

1.4 Принципи навчання:

Диференціальність в навчанні - навчання персоналу проводиться за кількома напрямками в залежності від посади працівників (керівник підрозділу, менеджер, бухгалтер, керуючий та ін.):

- навчання новоприйнятого і переведеного на нові робочі місця персоналу;
- навчання співробітників професійним знанням і навичкам;
- навчання керівників управлінських знань і навичок.

1.5. Дане положення поширюється на всіх працівників «Bar Mushlya».

1.6. Зміни в даному Положенні затверджуються наказом Директора.

### **2. Планування навчання.**

Потреба в навчанні персоналу визначається на основі аналізу:

- стратегічного плану розвитку «Bar Mushlya»;
- результатів оцінки і атестації персоналу;

- результатів оцінки таємними клієнтами бару;
- заявок на навчання персоналу від керівника структурного підрозділу бару;
- змін бізнес-процесів.

На підставі аналізу потреби в навчанні персоналу Директор формує проект річного плану і бюджету навчання. Проект річного плану навчання персоналу узгоджується з Заступником директора і затверджується Директором. Заступник директора щомісяця вносить коригування в річний план і бюджет навчання на підставі заявок на навчання в термін до 24-го числа кожного місяця. Витрати на зовнішнє і внутрішнє навчання працівників підрозділів бюджетуються та контролюються керівництвом «Bar Mushlya».

### **3. Методи навчання.**

3.1. Основними методами навчання є: стажування, наставництво, тренінг, семінар, рольова гра, розбір практичних ситуацій (case-study).

3.2. Вибір методу навчання залежить від мети навчання, і визначаються Директором.

### **4. Форми навчання.**

4.1. В «Bar Mushlya» визначені наступні форми навчання: групове та індивідуальне; зовнішнє і внутрішнє.

4.2. Вибір програми навчання здійснюється Заступником директора, що направляє працівника на навчання.

4.3. Критерії відбору персоналу при направленні на навчання: знову прийнятий і переведений на нове робоче місце співробітник; лояльність до компанії; участь в нових бізнес-процесах.

4.4. Порядок проходження навчання. До початку навчання працівники, направлені на навчання, інформуються Директором про навчальну організацію, викладача, програму навчання, місце і час його проведення.

### **5. Оплата навчання.**

5.1. Витрати на навчання працівників є довгостроковою інвестицією в людські ресурси компанії.

5.2. Організація оплачує навчання працівників і підвищення кваліфікації в повному обсязі, якщо існує об'єктивна необхідність у даному навчанні в рамках стратегії компанії.

5.3. Витрати на зовнішнє і внутрішнє навчання працівників «Bar Mushlya» бюджетуються і контролюються керівником організації.

### **6. Оцінка ефективності навчання.**

6.1 Ефективність проведеного в організації навчання оцінюють: директор, заступник директора.

6.2 Оцінка ефективності навчання здійснюється за напрямками: оцінка організації та проведення навчання; оцінка знань; оцінка зміни професійної поведінки і результатів.

### **7. Відповідальність.**

7.1. Директор несе відповідальність за:

- розробку і впровадження системи навчання в компанії;

- своєчасне інформування працівників через навчання про зміни;
- визначення потреби в навчанні;
- формування річного плану навчання;
- своєчасне планування бюджету на навчання;
- підготовку та проведення заходів щодо навчання;
- оцінку ефективності навчання;
- своєчасне надання заявки на навчання;
- контроль застосування в роботі отриманих знань працівниками, що пройшли навчання;
- внесення пропозицій по оптимізації системи навчання.

7.2. Співробітник компанії, що проходив навчання, несе відповідальність за:

- безперервне підвищення свого професіоналізму у відповідності зі стратегічними цілями компанії;
- освоєння всіх необхідних знань і навичок для виконання своїх посадових обов'язків;
- якісний результат його навчання;
- застосування отриманих знань і навичок на практиці;
- передачу набутих знань і навичок своїм колегам.