

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Система професійного навчання персоналу кейтерінгової
компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», м. Київ**

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

Засіменко
Сергій Сергійович

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

*підпис
керівника*

Полтавська
Оксана Володимирівна

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

*підпис
гаранта*

Мельниченко
Світлана Володимирівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

_____ М. Г. Бойко
«___» _____ 2020 р.

Завдання

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту

Засіменко Сергій Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

**Система професійного навчання персоналу кейтерінгової
компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», м. Київ**

Затверджена наказом ректора від «5» 11 2020 р. № 3309.

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

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації системи професійного навчання персоналу та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації системи професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації системи професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування системи професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування системи професійного навчання персоналу

Розділ 2. Діагностика системи професійного навчання персоналу кейтерінгової компанії «Фігаро - Кейтерінг», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності кейтерінгової компанії

2.2. Аналіз діючої системи професійного навчання персоналу

2.3. Оцінка результативності діючої системи професійного навчання персоналу

Розділ 3. Удосконалення системи професійного навчання персоналу кейтерінгової компанії «Фігаро - Кейтерінг», м. Київ

3.1. Обґрунтування важливості впровадження системи професійного навчання персоналу

3.2. Прогнозування результативності системи професійного навчання персоналу

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	05.10.2020
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	05.11.2020
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	07.04.2021
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	17.05.2021
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	18.05.2021
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	06.09.2021
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	09.09.2021
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	26.10.2021
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	20.11.2021 р	19.11.2021
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	17.11.2021
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	22.11.2021
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «5» листопада 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Засіменко Сергій виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній роботі розглянуто теоретичні та методичні основи формування системи професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. Проведено дослідження ефективності функціонування системи професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу, здійснено оцінку існуючої системи професійного навчання персоналу та визначено вплив чинників на процес впровадження та функціонування системи професійного навчання персоналу на підприємстві ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» у місті Київ. На основі результатів аналітичних досліджень, проведених студентом, обґрунтовано напрями удосконалення системи професійного навчання персоналу в досліджуваній кейтерінговій компанії, розроблено програму заходів, сформовано пропозиції щодо удосконалення існуючої системи професійного навчання персоналу з урахуванням інноваційного інструментарію, визначено ефективність запропонованих заходів для кейтерінгової компанії.

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

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	11
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	11
1.2. Методологічні засади формування системи професійного навчання персоналу.....	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ КЕЙТЕРІНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», М. КИЇВ.....	27
2.1. Стратегічний аналіз діяльності кейтерінгової компанії.....	27
2.2. Аналіз діючої системи професійного навчання персоналу.....	35
2.3. Оцінка результативності діючої системи професійного навчання персоналу.....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ КЕЙТЕРІНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», М. КИЇВ.....	50
3.1. Обґрунтування важливості впровадження системи професійного навчання персоналу.....	50
3.2. Прогнозування результативності системи професійного навчання персоналу.....	53
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

На сьогодні необхідною умовою ефективного функціонування підприємства ресторанного спрямування є кваліфікований та професійно підготовлений персонал, реальну оцінку корисності і затребуваності якого дає ринок. Професійне навчання персоналу стає дедалі актуальною проблемою. Більшість директорів та керівників підприємств готові оплачувати співробітникам не тільки профільну, але й і додаткову освіту. Те, що це не витрати, а інвестиції розуміють не тільки менеджери і керівники по персоналу, але й самі працівники. Але перш ніж починати дорогі навчальні програми, необхідно визначитися з тим, як надалі використовувати отримані результати, так як ними можуть скористатися і конкуренти.

Грамотно побудована система професійного навчання персоналу на підприємстві вигідна як працівникам, так і керівництву. Перші отримують можливість підвищити власну кваліфікацію, самореалізуватися, підвищити рівень заробітної плати, другі – отримують підготовлений для ефективного виконання поставлених задач колектив, який буде лояльним до компанії. Відповідно ефективна система професійного навчання персоналу, окрім зростання прибутку, має ряд важливих наслідків для підприємства такі як: згуртування та поліпшення соціально-психологічного середовища в колективі, розкриття повного потенціалу співробітників, формування відповідної організаційної культури і зразків поведінки, які сприяють успішному досягненню організаційних цілей, залучення нових працівників в компанію.

Пріоритетність питань навчання і розвитку кадрів обумовлена процесами переходу до концептуальної бізнес-освіти, тобто необхідністю перепідготовки і підготовки працівників відповідно до їхньої спеціалізації максимально конкретною спрямованістю.

В середовищі ринку, який постійно змінюється, необхідність у підвищенні професійних навичок, а також професійний розвиток стають

необхідно важливою умовою результативної діяльності будь-якого суб'єкта ресторанного бізнесу. Висококваліфікованому працівнику все частіше доводиться поєднувати у своїй роботі, крім своїх безпосередніх обов'язків, все більше різних трудових функцій і приймати рішення, які вимагають знання з різних сфер таких як: основ менеджменту, маркетингу, психології та соціології. Такі зміни спричиняють необхідність підвищення значущості аспектів навчання і підготовки персоналу та вдосконалення системи навчання персоналу на підприємстві. Нестача у працівника тих чи інших умінь, навичок, знань призводить до неефективної роботи і виконання поставлених завдань. Це також є причиною підвищення у працівника стресів і енергетичних витрат, пов'язаних із роботою. Врешті-решт працівник поступово втрачає мотивацію, стимул і бажання працювати, що, в більшості випадків, призводить до рішення звільнитися.

Отже, обрана тема є дуже актуальною з різних аспектів: з точки зору окремого співробітника, підприємства, ситуації в країні в цілому.

Система професійного навчання персоналу останнім часом стала предметом дослідження багатьох міжнародних організацій, вчених різних країн світу, у тому й числі вітчизняних. Дослідженням питання управління розвитком персоналу підприємств присвячені праці таких вчених: А.Я. Берсуцького [3], Н. С. Гавкалової [8], О. А. Грішньої [10], І. В. Журавльової [13], А. Я. Кібанова [16], А. М. Колота [17], Е. М. Лібанової [21], Д. П. Мельничука [25], Г. В. Назарової [27], І. Л. Петрової [32], О.В. Сардака [2], В. А. Савченка [40], М. В. Семикіної [41] та ін.

Досягнення довгострокових і короткострокових цілей, необхідність підвищення конкурентоспроможності та проведення організаційних змін вимагають опори на добре сплановану і чітко організовану роботу з навчання персоналу. При цьому справа не обмежується передачею працівникам тих чи інших знань і розвитком у них необхідних навичок. У ході навчання працівникам може бути передана інформація про поточний стан справ і про перспективи розвитку організації [8]. Крім того, навчання покликане

підвищувати рівень трудової мотивації, прихильності персоналу до своєї організації і обізнаності у її справах

Виходячи з цього, **метою** роботи є виявити основні тенденції системи професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу, а також знайти інноваційні шляхи його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети вирішуються наступні **завдання**:

1. Визначити різноманітні поняття і концепції системи професійного навчання, етапи і види навчання.
2. Охарактеризувати основні методи навчання.
3. Визначити переваги і недоліки різноманітних методів навчання персоналу.
4. Скласти характеристику системи професійного навчання кейтерінгового підприємства.
5. Виявити особливості професійного навчання персоналу у кейтерінговій компанії.
6. Проаналізувати поточну ситуацію та перспективи розвитку (удосконалення) системи навчання персоналу.
7. Запропонувати новітні методи професійного навчання персоналу.

Об'єктом дослідження є кейтерінгова компанія ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» – професійний кейтерінг-партнер для подієвого маркетингу, який надає повний комплекс послуг кейтерінг-обслуговування заходів: планування, підбір майданчика, складання меню, транспортне забезпечення, обладнання, декор, текстиль та повний цикл обслуговування персоналом.

ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» є 5-кратним володарем звання «Кращий кейтеринг України» (премія Ukrainian Event Awards).

Предметом дослідження є аналіз системи професійного навчання компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ».

Дослідження ґрунтується на **методах** системного аналізу та багатофакторного прогнозування.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що

в роботі, на основі конструктивного осмислення, обґрунтовано теоретичні засади формування та становлення системи професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу для підвищення її ефективності.

Інформаційну базу дослідження питань новітніх методів навчання персоналу склали наукові публікації, статистичні дані.

Практичним значенням даної випускної кваліфікаційної роботи є те, що розробка і впровадження нових методів навчання персоналу на мало розвинутому підприємстві ресторанного бізнесу може дати новий поштовх для його розвитку.

Публікація результатів дослідження. За результатами дослідження опублікована стаття у збірнику наукових статей магістрантів «HORECA – нові формати» (додаток А).

Логіка і структура роботи визначена метою та основними завданнями дослідження. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, в якому обґрунтовано мету і основні завдання дослідження; основної частини; висновків; списку використаних джерел (50 позицій); 3 додатків. Основна частина вміщує в себе 3 розділи. У першому з них розглядаються науково-методологічні основи професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу, другий розділ присвячений дослідженню кейтерінгової компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», м. Київ в аспекті навчання персоналу, третій розділ присвячений аналізу перспектив розвитку навчання персоналу кейтерінгової компанії та розробці новітніх методів навчання персоналу. У висновку підводяться підсумки даної випускної кваліфікаційної роботи. Робота загальним обсягом 59 сторінок основного тексту містить 17 таблиць та 17 рисунків.

Ключові слова: система професійного навчання персоналу, кейтерінг, механізм навчання персоналу, метод навчання, розвиток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Аналітичний огляд літературних джерел

Розвиток персоналу є однією з найважливіших умов результативного функціонування будь-якої компанії. Зокрема це є дуже актуальним питанням в сучасних умовах, коли піднесення науково-технічного прогресу стає каталізатором прискорення процесу старіння професійних навичок, знань, вмінь.

Процес навчання відбувається протягом усього життя сучасної людини. Первинні навчання та розвиток здійснюються в дитячих садочках школах, професійно-технічних училищах, технікумах, коледжах, ліцеях. Вторинні проходять уже в спеціалізованих інститутах, університетах і на факультетах з підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, у навчальних центрах, на семінарах тощо.

Основним аспектом в управлінні професійним розвитком є чітке окреслення потреб підприємства в цій області. Визначення потреб у професійному розвитку кожного співробітника вимагає колективних зусиль відділу людських ресурсів (відділу з питань професійного навчання та розвитку персоналу), самого працівника і його керівника. Звідси можна виділити такі поняття як «професійне навчання персоналу» і «професійний розвиток персоналу».

Професійне навчання персоналу полягає в отриманні та вдосконаленні професійних знань, умінь і навичок працівника за професією та здібностями, забезпеченні належного рівня професійної кваліфікації для професійної діяльності та конкурентоспроможності на ринку праці [1].

Відповідно професійний розвиток – це придбання співробітниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використовують або будуть використовувати у своїй професійній діяльності [1;5;18;33].

Інші трактування поняття професійного розвитку персоналу наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «професійний розвиток персоналу»

Автор	Характеристика	Ключова відмінність
1	2	3
Прокопенко І. [44]	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісне зростання і розвиток .	Уміле забезпечення і організація процесу навчання
Енциклопедичний словник [45]	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації.	Сукупність організаційно-економічних заходів
Сливка В.А. [42]	Критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства, цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва	Критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства

Продовження табл. 1.1

Ткаченко А.М. [43]	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації.	Розкриття особистісного потенціалу працівника
Брич В.Я., Гугул О.Я. [5]	Комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних і педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення.	Комплексне, багатогранне поняття
Мартиненко І.О. [24]	Розкриття внутрішніх початкових потенцій як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей об'єкта.	Розкриття внутрішніх початкових потенцій об'єкта

Джерела: [44;45;42;43;5;24]

Неоднозначно дають визначення професійному розвитку О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук. Науковці характеризують професійний розвиток як процес набуття робітником нових знань, навичок і компетенцій, які працівник використовує чи використовуватиме у своїй фаховій діяльності. Це є процесом підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад [19, с. 101]. Але в процесі подальшого ознайомлення з матеріалами ці автори розширили це поняття, включивши в нього навчальну діяльність та розвиток кар'єри, [19, с. 89-92].

Берсуцький А. Я. вважає, що зростання ролі навчання у процесах підвищення конкурентоспроможності підприємства і організаційного розвитку обумовлено наступними трьома факторами [3, с. 36-37]:

1. Навчання персоналу є найважливішим засобом досягнення стратегічних цілей організації.

2. Навчання є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації.

3. Без своєчасного навчання персоналу проведення організаційних змін сильно ускладнюється або стає неможливим.

Професійне навчання персоналу здійснюється за допомогою різних методів. На сьогоднішній день немає єдиної чіткої класифікації методів навчання персоналу. Проаналізувавши дані з різних джерел, пропоную таку класифікацію методів навчання персоналу (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи професійного навчання персоналу

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Копіювання	Лекція
Наставництво	Дискусії і обговорення
Делегування	Дистанційне навчання
Метод ускладнених завдань	Ознайомлення з досвідом інших підприємств
Ротація	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Інструктаж	Ділові ігри
Професійне консультування	Моделювання ситуацій
Розширення кола обов'язків	Семінари, виставки, симпозіуми
Передача досвіду	Тренінги
Чергування робочих операцій	Рольові ігри
Спеціальний набір завдань	Самостійне навчання
Аналіз робочих дій і процедур	Участь у проєктах
Коучинг	Участь у навчальних програмах
Баддинг	
Стрегчинг	

Джерело: складено автором

Навчання на робочому місці тісно пов'язане з виконанням повсякденних робочих обов'язків. Методи навчання на робочому місці є більш дешевими і результативними, так як це значно спрощує навчальний процес співробітників, яким важко навчатися в аудиторіях чи стінах навчальних закладів. Для задоволення конкретних потреб у навчання підприємство також може запросити зовнішніх тренерів-консультантів для зменшення дії

адаптивних процесів до навчального процесу.

Найважливішими методами навчання на робочому місці є: "копіювання" – коли працівник прикріплюється до досвідченого фахівця, ніби копіюючи дії цієї людини [4];

- наставництво – виховний процес взаємодії менеджера зі своїм персоналом в ході щоденної роботи [6];

- делегування – передача працівникам певних чітких завдань із повноваженнями прийняття індивідуальних рішень по завчасно визначеному колу питань [23];

- метод завдань, які ускладнюються (метод ускладнених завдань) – спеціальна програма робочих дій, вибудована за ступенем їх складності, розширення обсягу завдань і підвищення їхньої складності. Заключний етап – це самостійне виконання завдання [14];

- ротація – це коли працівник виконує нову для нього роботу, переходить в інший відділ або займає іншу посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації, удосконалення існуючих знань з тих чи інших питань і розширення досвіду терміном від декількох днів. Широко застосовується організаціями, які вимагають від працівників полівалентної кваліфікації, тобто володіння декількома спеціальностями [36];

- інструктаж – роз'яснення й демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці [46];

- професійне консультування – проведення досвідченим працівником консультацій або роз'яснень суті роботи для недосвідченого працівника [28];

- розширення кола обов'язків – метод навчання персоналу, який базується на збільшенні поставлених задач і обов'язків для працівника, що навчається [22];

- передача досвіду – процес обміну професійною інформацією та навичками між працівниками [9];

- чергування робочих операцій – метод, який базується на зміні видів поставлених завдань для більш широкого розуміння тієї чи іншої

спеціальності [48];

- спеціальний набір завдань створюється для виявлення потенційних схильностей працівника до певного виду професійної діяльності [26];

- аналіз робочих дій і процедур дозволяє виявити проблеми, з якими зіткнувся працівник у ході виконання професійних задач [2; 6; 7; 8; 9; 21; 22].

Окремо виділяють такі новітні методи професійного навчання персоналу як коучинг, баддинг, стретчинг:

- коучинг – мистецтво сприяти підвищенню продуктивності, навчанню і розвитку іншої людини. Роль коучинга значно підвищується в умовах піднесення та становлення економіки знань, характерною рисою якої є процес посилення інтелектуалізації праці. Різниця між коучингом і наставництвом полягає в тому що першому притаманний характерний недирективний підхід, тому в організації з авторитарним стилем управління він використовуватися не може;

- баддинг – метод професійного навчання персоналу, що розуміє під собою взаємний обмін інформації та надання один одному об'єктивного і чесного зворотного зв'язку. Баддинг можна також трактувати як допомогу, керівництво і захист одного працівника іншим. Часто баддинг порівнюють та ототожнюють із неформальним наставництвом або рівноправним коучингом. Різниця баддингу від наставництва або коучингу полягає у цілковитій рівноправності учасників;

- стретчинг – сучасний метод навчання, який передбачає повну передачу працівникові або часткове делегування трудових задач, які виходять за межі кола його професійних обов'язків. Працівнику пропонується завдання, яке:

- виходить за межі його поточних обов'язків;
- примушує його вийти із зони власного комфорту;
- дає можливість вийти на більш високий професійний рівень;
- націлене на те, щоб працівник подолав перешкоди, з якими він раніше не стикався або які раніше здавалися важкими;

– дає можливість набути нові знання та навички у функціональних сферах, які наразі не входять до професійних компетенцій і зони відповідальності працівника.

Навчання персоналу поза робочим місцем в організації або за її межами дає змогу працівникам установити тісні зв'язки з колегами інших структурних підрозділів організації чи споріднених підприємств, поділитися власним досвідом і перейняти передові досягнення колег. При цьому навчання персоналу на курсах підприємства краще здійснювати тоді, коли організація не має достатніх коштів для навчання працівників у навчальних закладах. Серед основних методів навчання персоналу поза робочим місцем виділяють наступні [2; 6; 7; 8; 9; 10; 12; 21; 29; 30; 31;34]:

– лекція – вид публічного виступу, під час якого лектор, взаємодіючи з аудиторією, розкриває систему уявлень про той чи інший предмет, явище, допомагає слухачам осмислити проблему й дійти певного висновку, спонукаючи їх до цілеспрямованої практичної діяльності [2];

– дискусія (обговорення) – форма колективного обговорення, метою якого є виявлення істини або знаходження правильного розв'язку порушеного питання через озвучення власних думок та зіставлення поглядів опонентів на проблему. Під час такого обговорення виявляються різні позиції, озвучуються протилежні міркування, а емоційно-інтелектуальний стимул підштовхує до активного мислення [6];

– дистанційне навчання — це форма навчання персоналу з використанням комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, які здатні забезпечувати інтерактивну взаємодію тренерів та працівників на різних етапах навчання і самостійну роботу з матеріалами інформаційної мережі [7];

– ознайомлення з досвідом інших підприємств – метод, який базується на перейнятті досвіду в інших підприємств задля покращення результатів діяльності обох учасників-підприємств [8];

– розгляд практичних ситуацій допомагає активізувати творче й аналітичне мислення співробітника, щоб у подальшому застосувати набуті

навички на реальних ситуаціях [9];

- ділова гра — метод пошуку рішень в умовній проблемній ситуації. Елементами ділової гри є: розподіл за ролями, особливі правила тощо. Ділова гра використовується як метод активного навчання її учасників з метою набуття навичок прийняття рішень в нестандартних ситуаціях, а також як спосіб тестування власних здібностей [10].

- моделювання ситуацій – метод для попереднього ознайомлення співробітників із ймовірно майбутніми ситуаціями, який дозволить у подальшому вирішувати професійні задачі вже більш ефективним шляхом [29];

- семінари, виставки, симпозіуми – форми навчально-практичних занять, при яких співробітники обговорюють повідомлення, доповіді тощо, виконані ними за результатами навчальних досліджень під керівництвом викладача [30];

- тренінг – це одна з форм інтерактивного навчання, яка спрямована на розвиток знань та вмінь, соціальних установок з метою ефективного використання знань працівників в одній сфері діяльності чи в певній галузі. [31];

- рольова гра являє собою моделювання подій, що відбуваються в певному світі в певний час. Її учасники відіграють власних персонажів, керуючись при цьому характером своєї ролі і внутрішніми переконаннями персонажа в рамках ігрових реалій [34];

- самостійне навчання представляє собою метод індивідуального опрацювання співробітником навчального матеріалу і застосування набутих знань на практиці [31];

- участь у проектах і навчальних програмах дозволяє співробітнику самому розробити щось своє у певній галузі діяльності підприємства [34].

Для візуалізації порівняльної характеристики застосування основних методів навчання персоналу українськими і західними компаніями у

відсотковому значенні пропоную ознайомитися із діаграмою представленою на рис. 1.1 [11, с.110-111].

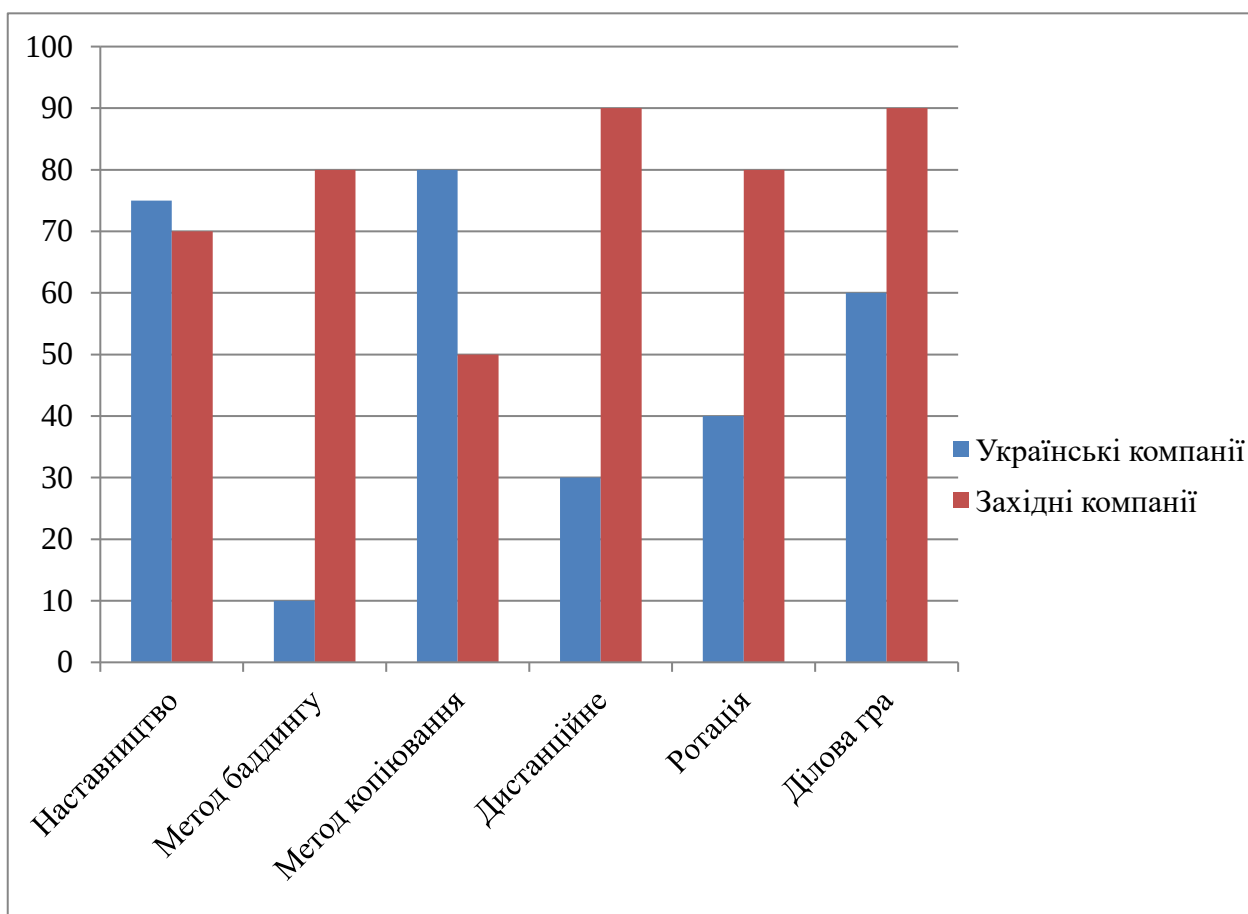


Рис. 1.1. Порівняльна характеристика застосування основних методів навчання персоналу українськими і західними компаніями

Отже, поняття професійного навчання має багато варіантів визначень, сутністю яких, в більшості випадків, є набуття персоналом здібностей і навичок, які потім будуть використовуватися у професійній діяльності.

Навчання персоналу здійснюється за допомогою різноманітних методів, які відрізняються між собою місцем проведення навчання, організаційними формами навчання, педагогічними технологіями і методичними прийомами реалізації цілей навчання. Методи навчання можуть доповнювати один одного, об'єднуючись в цикли або модулі навчання.

1.2. Методологічні засади формування системи професійного навчання персоналу

Результативність діяльності будь-якого підприємства залежить від того наскільки високим є організація системи професійного навчання персоналу. Процес опановування нових знань має бути пов'язаним із стратегічною метою організації[35].

Організація системи професійного навчання є безперервним процесом, який включає декілька елементів (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні етапи професійного навчання персоналу

Організація системи професійного навчання складається з наступних етапів [1; 20]:

1) Чітке визначення потреби в навчанні (мова йдеться про розрив між бажаною та реальною результативністю):

- побудова єдиної корпоративної системи знань та компетенцій, в основу якої буде покладений опис профілю посад.

2) Визначення цілей професійного навчання персоналу:

- визначення цілей навчання має чітко відповідати певним критеріям: реальність, конкретність, досяжність, вимірність, обмеженість у часі [15].

3) Постановка змісту, форм і методів навчання:

- навчання на робочому місці у процесі виконання трудових обов'язків;
- професійне навчання за допомогою систем дистанційного навчання;
- спеціально заплановані та організовані навчальні заходи.

4) Підготовка тренерів-консультантів:

При виборі викладачів необхідно керуватися наступними вимогами:

- особиста харизма (уміння впливати на слухачів, "вести за собою", вселяти довіру і мотивувати на навчання);
- компетенції з комунікативності;
- обізнаність у предметі, який буде викладатися;
- методична підготовка (орієнтація в особливостях навчання дорослих, вміння складати навчальні посібники і підготовка практичних вправ, кейсів, завдань і тестів);
- навички викладання (вміння дохідливо та якісно викладати інформацію, давати зворотний зв'язок, вміння адаптувати роботу під різноманітні стилі навчання) [20].

5) Підготовка до навчального процесу, включаючи організаційні заходи, а також мотивація до навчання [39].

Коли керівник відправляє співробітника на навчання, він має бути впевненим в тому, що:

- співробітник бажає засвоїти нові знання;
- плани професійного навчання персоналу поєднуються з їхнім індивідуальним планом розвитку;
- працівник розуміє та знає чітке формулювання цілей свого навчального процесу;
- співробітник готовий до сприйняття знання не абстрактно. Будь-яку інформацію він повинен пропускати через бачення своїх потреб і досвіду, постійно ставлячи питання: "Як я можу застосувати це у своїй професійній діяльності?";

- працівник розуміє про те, яка результативність праці очікується від нього після проходження навчання які критерії будуть висуватися до його оцінки;

6) Безпосередньо процес навчання.

У незалежності від форми, сам навчальний процес буде максимально ефективним лише при дотриманні природного циклу набуття досвіду [47]. З боку навчання йому можна надати наступну характеристику:

- отримання інформації: дана інформація повинна ілюструватися (демонструватися та розповідатися);
- засвоєння отриманих знань на практиці: людині пропонується самій виконати описану дію, відштовхуючись від інформації, яка була їй надана;
- система контролю: дає змогу контролювати процес засвоєння знань і правильність виконання дій;
- зворотній зв'язок: людина ознайомлюється із результатами засвоєння тих чи інших знань. Саме тут рекомендується звернути увагу на помилки, розібрати ці помилки і, за необхідністю, ще раз надати ту інформацію, яка була засвоєна неналежним чином.

7) Оцінка ефективності навчання.

Для оцінки системи професійного навчання персоналу на практиці часто користуються моделлю Киркпатріка, названу на честь її автора. Модель включає в себе основні чотири рівні оцінки результатів навчального процесу [37, с. 210-212]:

- реакція: опитування, яке спрямоване на отриманні думки щодо навчання від учасників навчального процесу;
- засвоєння: наскільки якісно було засвоєно надані знання та вміння;
- поведінка: чи змінилася і наскільки в результаті навчання поведінка учасників у робочій обстановці;
- результати: як будуть впливати результати навчання на діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Таким чином, реалізація в процесі професійного розвитку всіх зазначених етапів дає змогу значно підвищувати ефективність роботи організації та рівень її конкурентоспроможності, що є надзвичайно актуальним в сучасних ринкових умовах. Слід також зазначити, що з метою підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу, після завершення процесу навчання працівників та проведення його оцінювання, результати оцінювання повинні доводитися до служби управління персоналом, відділу професійного навчання, керівників структурних підрозділів і самих працівників. Ці результати мають використовуватися під час подальшого планування розвитку персоналу організації, удосконалення навчальних планів та програм, адаптування їх до цілей підприємства. При цьому особлива увага має бути зосереджена на розробці програм з урахуванням подальших потреб у навчанні конкретних співробітників [49].

На будь-якому підприємстві ресторанного бізнесу система професійного навчання може здійснюватися за такими типами і видами як показано на схемі (див. рис. 1.3.)

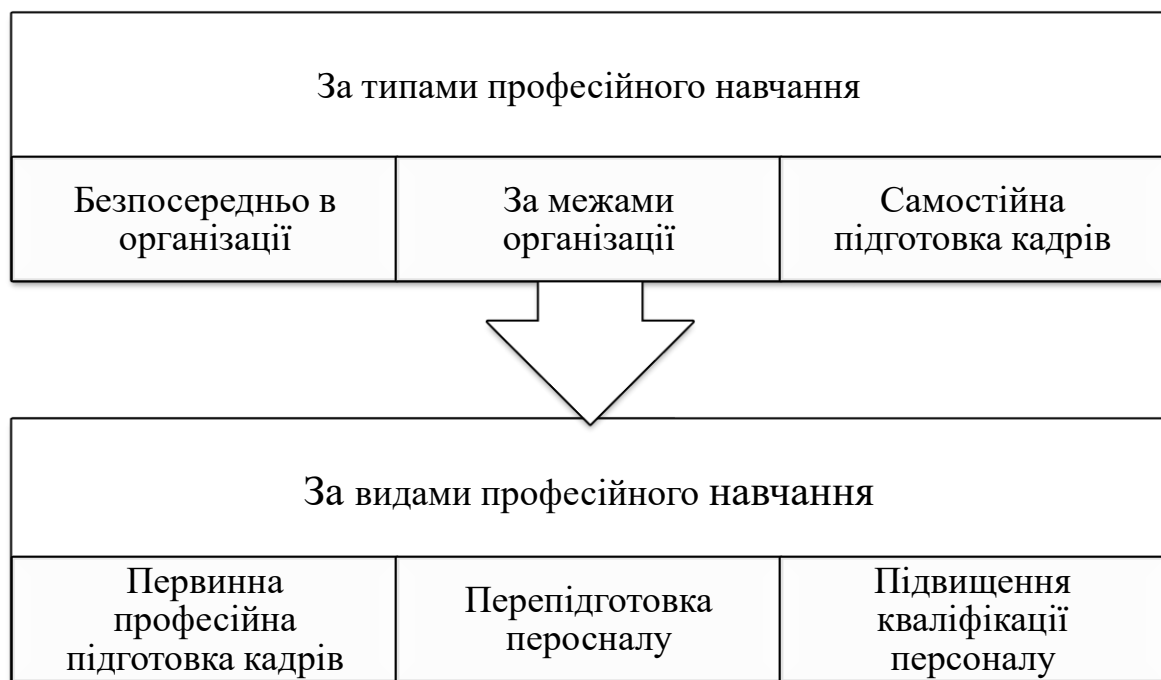


Рис. 1.3. Система професійного навчання персоналу

Джерело: складено автором

Класифікація за типами професійного навчання поділяє навчання персоналу на навчання безпосередньо в організації, за її межами і самостійне навчання.

Навчання безпосередньо в організації передбачає здійснення навчального процесу на основі власної навчальної бази із власними викладачами без необхідності залучення спеціалістів за межами підприємства [38, с. 131].

Підготовка кадрів за межами підприємства вимагає від працівників служби з питань управління персоналу чіткого визначення вимог не тільки до чисельності працівників, які будуть навчатися за межами підприємства, а й встановлення професійного спрямування та якості підготовки. Самостійне навчання працівника здійснюється згідно індивідуального плану, який затверджується його безпосереднім керівником. Компанія зобов'язана запровадити різноманітні види матеріальної і нематеріальної мотивації. Це позитивно впливатиме на самостійне навчання працівників, підвищення рівня їхніх компетенцій. Здійснення контролю за самостійною підготовкою робітника проводять безпосередній керівник робітника, фахівець служби управління персоналу, куратор (інструктор) виробничого навчання [18].

На сьогоднішній день виділяють три основні види професійного навчання персоналу. Це – підготовка, підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу [13, с. 98].

Первинною професійною підготовкою працівників називають це планомірний і організований навчальний процес, випуск універсальних спеціалістів для більшості сфер людської діяльності, які володіють певною сукупністю знань, умінь, навичок.

Підвищення кваліфікації персоналу – це навчання кадрів, яке здійснюється з метою вдосконалення існуючих знань, умінь та навичок у зв'язку із зростанням вимог до професійної діяльності вакансії або підвищенням на посаді.

Перепідготовкою персоналу називають навчальний процес кадрів з метою освоєння нових знань, умінь та навичок у зв'язку з опановуванням нової професії або зміненими вимогами, які висуваються до змісту та (або) результатів праці, яка виконується зараз.[3].

У ресторанному бізнесі не існує єдиної систематизації видів професійного навчання персоналу. Після опрацювання різних джерел, пропоную виділяти наступні види навчання і їхні класифікаційні ознаки (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Види професійного навчання персоналу в ресторанному бізнесі

Ознака класифікації залежно від:	Види професійного навчання відповідно до класифікаційної ознаки
чисельності слухачів	- індивідуальне (для кожного співробітника навчання проводиться індивідуально); - групове (навчальний процес відбувається спільно для декількох працівників компанії).
цільового призначення	- первинна підготовка (навчання співробітників, які не мають освіти); - перепідготовка (навчання працівника, який здобув освіту з нової спеціальності); - підвищення кваліфікації (отримання співробітником нових знань в межах його безпосередньої професійної діяльності); - адаптаційне навчання (навчальний процес, який здійснюється для адаптації працівника на підприємстві, організації тощо)
поєднання навчального процесу і роботи на підприємстві	- з відривом від робочого місця (працівник повністю або частково звільняється від своїх обов'язків в період навчального процесу); - без відриву від робочого місця (працівник суміщує навчальний процес і виконання своїх трудових обов'язків).

Продовження табл. 1.3.

тривалості навчання	- короткострокове (не більше ніж п'ять днів); - середньострокове (не більше шести місяців); - довгострокове (більше шести місяців).
---------------------	---

Джерело: [2; 7; 12]

Отже, у сучасному світі є безліч можливостей і варіантів як ефективно підготувати і навчити персонал. В залежності від розмірів і спрямування підприємство має індивідуально обрати оптимальні типи і види професійної підготовки персоналу.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ КЕЙТЕРІНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ФІГАРО- КЕЙТЕРІНГ», М. КИЇВ

2.1 Стратегічний аналіз діяльності кейтерінгової компанії

ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» — трендсеттер у сфері подієвого кейтерінгу, компанія-лідер на ринку кейтерінгу України. Місія – сформувати культуру подієвого кейтерінгу в Україні, надаючи можливість кожній компанії нашої країни і її ключовим співробітникам якісно поліпшити організацію, проведення та гостинність визначних подій у своєму житті. За час свого існування компанія провела більше 20 тис. заходів, обслуживши понад 2 млн. гостей. Функціонує підприємство з 2004 року.

Станом на початок 2021 р. ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» налічує понад 500 співробітників, які працюють як за штатним розкладом, так і на умовах аутсорсінгу [50].

Послуги, що надаються споживачам компанією «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», визначені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Послуги, що надаються кейтерінговою компанією «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ»

Код	кч	Найменування
122100	4	Послуги харчування
122101	2	Послуга харчування ресторану
122200	8	Послуги з виготовлення кулінарних і кондитерських виробів.
122201	3	Виготовлення кулінарної продукції і кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі у складному виконанні
122300	1	Послуги з організації споживання та обслуговування
122303	8	Організація та обслуговування урочистостей, сімейних обідів і ритуальних
122310	6	Бронювання місць у залі підприємств громадського харчування
122313	2	Організація раціонального комплексного харчування
122500	9	Послуги з організації дозвілля

Продовження табл. 2.1

122501	4	Послуги з організації музичного обслуговування
122502	1	Організація проведення концертів, програм вар'єте і відеопрограм
122600	2	Інформаційно-консультативні послуги
122601	8	Консультація фахівців з виготовлення, оформлення кулінарної продукції та кондитерських виробів, сервіровці столів
122700	2	Інші послуги громадського харчування
122704	8	Гарантоване зберігання цінностей споживачів
122706	Л	Виклик таксі за замовленням відвідувача
122706	9	Паркування особистих автомобілів споживача на організовану стоянку у підприємства громадського харчування

Зазначені послуги формують основні результати господарської діяльності – дохід і прибуток, які дозволяють використовувати сформовані вільні кошти для мотиваційних і навчальних інструментів в управлінні персоналом.

Для підприємства характерна лінійно-функціональна організаційна структура, тобто підприємство складається з підрозділів, кожний з яких виконує конкретну функцію. (додаток Б).

Для виявлення впливу загальних тенденцій ресторанного ринку на кейтерінгову компанію варто здійснити SWOT-аналіз. Він складається з аналізу сильних, слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз. Першим чином, потрібно визначити і проаналізувати споживачів (ринок) і конкурентів (конкуренцію). Після аналізу цих факторів зовнішнього середовища виявляються можливості і загрози. Можливості – це шанси для розвитку кейтерінгової компанії, загрози – проблеми, які стоять перед нею. Менеджмент компанії повинен сприймати зміни зовнішнього середовища і приймати швидкі і адекватні заходи щодо адаптації до цих змін. Матриця SWOT-аналізу наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
репутація на ринку; • значний обсяг потенційних партнерів; • локації, з якими співпрацює компанія; • система навчання і підвищення кваліфікації персоналу; • наявність спеціалізованого програмного забезпечення; • система матеріального стимулювання співробітників; • корпоративна культура, • демократичний стиль управління.	• не розвинуті системи планування, організації і вимірювання ефективності зв'язків з громадськістю; • коефіцієнт утримання клієнтів дорівнює 80%; • обмеженість складських приміщень.
Можливості	Загрози
• обслуговування додаткових груп споживачів; входження у нові ринки (сегменти); • самозаспокоєність ключових конкурентів; • швидке зростання ринку після кризи; • придбання нового приміщення; • модернізація системи професійного навчання; • участь у фестивалях і конкурсах.	• негативні відгуки клієнтів • погіршення рівня платоспроможності клієнтів; • політико-економічні ризики; • збільшення рівня конкуренції, поява нових гравців на ринку; • інфляція; • уповільнений темп зростання ринку; • зростання податків; • загроза ескалації військових дій; • ризики, спричинені епідеміологічною ситуацією у світі через спалах Covid-19.

Як видно з табл. 2.2, кейтерінгова компанія «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» має багато сильних сторін і можливостей, що характеризує наявність позитивного потенціалу до розвитку підприємства. Фактори, що характеризують систему професійного навчання, попали в квадрат сильних сторін підприємства. Це позитивно характеризує менеджмент компанії та формує позитивні перспективи розвитку. SWOT-аналіз продемонстрував, що навчання персоналу в кейтерінговій компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» – це сильна сторона підприємства, але водночас у можливостях з'являється аспект модернізації і удосконалення навчання персоналу.

Для більш глибокого розуміння внутрішнього середовища кейтерінгової компанії, після проведення SWOT-аналізу, застосовується SNW-аналіз. За

допомогою даного виду аналізу увесь функціонал і діяльність в цілому будуть поділені на окремі блоки та частини, де виділятимуться недоліки, переваги та нейтральні позиції, визначатимуться можливості і ризики всередині кожного блоку. Керівництво компанії має бачити у регулярному проведенні даного аналізу два завдання: знаходження сильних сегментів, їх нарощування, використання як ресурсу та зменшення, нейтралізація, ліквідація слабких сторін, мінімізація їхнього впливу на послугу та підприємство загалом. SNW-аналіз наведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SNW-аналіз ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ»

№	Назви стратегічних позицій	Якісна оцінка позицій		
		S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
1	Стратегія підприємства	✓		
2	Бізнес стратегії (в цілому)	✓		
3	Організаційна структура	✓		
4	Фінанси як загальне фінансове становище		✓	
5	Продукт (послуга) і її конкурентоспроможність	✓		
6	Структура витрат	✓		
7	Здатність до лідерства	✓		
8	Рівень маркетингу	✓		
9	Рівень менеджменту	✓		
10	Якість обслуговування	✓		
11	Плинність кадрів			✓
12	Кваліфікація персоналу		✓	
13	Рівень заробітних плат		✓	
14	Репутація на ринку послуг	✓		
15	Сила бренду	✓		
16	Відносини з органами влади		✓	
17	Інноваційні технології	✓		

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», налічує більше сильних і нейтральних сторін, ніж слабких сторін, а це може свідчити про здатність підприємства до розвитку і збільшення доходів.

Аналіз факторів впливу зовнішнього макросередовища називається PEST-аналізом. Це є маркетинговим інструментом, який призначено для діагностики та виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища, які чинять вплив на діяльність організації. Даний аналіз слугує для виявлення тих факторів зовнішнього середовища, які найбільше впливають на підприємство, а також для передбачення динаміки впливу цих факторів (сприятлива або несприятлива) [9, с. 142].

Найбільш вагомими факторами макросередовища, які визначають діяльність ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», є: економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та демографічні.

Основними політичними факторами макросередовища, які чинять вплив на діяльність підприємства, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші. Зокрема, зниження політичної стабільності в суспільстві призводить до збільшення шансів щодо соціальних потрясінь, а це негативно вплине на діяльність підприємства [34].

Щодо економічних факторів, то вони також мають вагомий вплив на діяльність ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ». До таких факторів можна віднести: рівень заробітної плати, рівень інфляції, ВВП, податкову систему, рівень економічного розвитку країни, відсоткові ставки банків тощо.

Основними правовими факторами, які впливають на підприємство, є: прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище, зміна системи оподаткування та якості економічного законодавства.

До технологічних факторів, які здійснюють вплив на кейтерінгову компанію, належать: НТП у сфері виробництва, вдосконалення існуючих і створення нових послуг. Швидкі темпи науково-технічних змін вимагають значних капіталовкладень у ноу-хау, проте сприяють таким чином підвищенню конкурентних позицій на ринку за рахунок використання

новіших технологій. Запровадження нових видів послуг, засобів матеріально-технічного призначення, обладнання, технологій - це основні складові НТП.

Середовище постійно змінюється, тому для діагностики стану підприємству потрібно мати інформацію про характер змін, що можуть відбуватися в зовнішньому середовищі. Кожний чинник має кількісну та якісну характеристику, що дає можливість діагностувати характер впливу на діяльність підприємства. («+» - це є можливість для підприємства; «-» - загроза для діяльності підприємства) [38].

Системний аналіз факторів макросередовища ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», стан кожного з них, тенденції розвитку, характер впливу узагальнені в табл. 2.4 за допомогою PEST-аналізу .

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ»

Фактори макросередовища	Стан фактора	Тendenції розвитку	Стан фактора
Політичні фактори 1.Орієнтованість на ринкове регулювання економіки.	Ринкове регулювання економіки	Мінімальний вплив держави	«+» можливості щодо вибору сфери господарської діяльності
2.Створення в органах державної влади угруповань.	Значна кількість державних угруповань	Вплив угруповань на розробку та втілення політичного курсу і законодавства держави	«+» можливості стабілізації політичного курсу країни, що позитивно вплине на діяльність підприємства
3. Політика держави у сфері підготовки кадрів для галузі	Недостатня чисельність необхідних кадрів	Збільшення пропозиції необхідних фахівців на ринку праці	«+» підготовка більшої чисельності висококваліфікованих кадрів для галузі, в якій функціонує підприємство
Економічні фактори 1.Рівень інфляції	Значний (5% на місяць)	Можливий варіант стабілізації	«-» знецінення коштів, які є на рахунках підприємства; «+» при виплатах по кредитах;

Продовження табл 2.4

2.Скорочення доходів споживачів	13% за останній квартал	Тенденція не є визначеною	«-» зменшення попиту на продукцію, зменшення обсягів виробництва продукції та надання послуг;
3.Дефіцит державного бюджету	Скорочення чи припинення дотацій	Можливість підвищення дотацій	«-» скорочення дотацій; «+» можливості надання дотацій
Соціальні фактори: 1.Зростання соціальних вимог населення	Зміна смаків і уподобань	Можливе зменшення	«-» зростання соціальних витрат
2.Зниження рівня освіти	Проблеми освоєння нових технологій	Освоєння нових технологій працівниками	«-» додаткові витрати на перекваліфікацію
Технологічні фактори 1. Науковий технічний прогрес у сфері виробництва	Швидкі темпи науково-технічних змін	Поява нових матеріалів, обладнання, технологій	«+» Підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку за рахунок застосування новітніх технологій; «-» великі капіталовкладення у ноу-хау
2.Розробка та втілення нових технологій	Оновлення технологій у компанії	Подальше впровадження новітніх технологій відповідно до потреб і можливостей підприємства	«+»покращення процесу виробництва, підвищення якості продукції; "- " можливість швидкого морального зношення технології та недостатність фінансування для її заміни
Правові фактори 1.Розвиток законодавства з питань регулювання підприємницької діяльності	Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємства	Неможливість передбачення прийняття законодавчих актів і впливу на них	«-» зниження доходів підприємств; «+» слугують регуляторами для всіх підприємств галузі
2.Нормативно-правова база	Недосконала нормативно-правова база	Можливі покращення тенденції	«-» загроза ведення підприємницької діяльності, яка буде неправочинною
Демографічні фактори 1.Міграція населення	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон	Зростаюча тенденція	«-» зменшення на ринку праці чисельності висококваліфікованих спеціалістів
2.Скорочення чисельності населення	Щорічне зменшення чисельності населення	Збільшення смертності	«-» можливе зниження споживчої цільової аудиторії

Таким чином стратегічний аналіз кейтерінгової компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» продемонстрував, що підприємство має багато багато сильних сторін, які позиціонують компанію як лідера на ринку подієвого кейтерінгу, а важливість проведення аналізу факторів впливу зовнішнього та внутрішніх середовищ на компанію полягає в прогнозуванні можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки таких стратегій, які дозволяють перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Основні показники економічної діяльності кейтерінгової компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» у динаміці за 2018-2020 роки продемонстровані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники економічної діяльності кейтерінгової компанії ТОВ
«ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», м. Київ у динаміці за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2019 до 2018	2020 до 2019	2019 до 2018	2020 до 2019
Чистий дохід, тис. грн.	160223,11	168 005,14	162347,53	7782,03	-5657,6	4,86	-3,37
Собівартість, тис. грн.	113207,58	111872, 49	124964,05	-1335,1	13091,6	-1,18	11,70
Валовий прибуток, тис. грн.	47015,53	56132,65	37383,48	9117,12	-18749	19,39	-33,40
Операційний прибуток, тис. грн.	3965,54	4158,105	4833,86	192,565	675,755	4,86	16,25
Інші операційні доходи, тис. грн.	24361,12	24032,41	23987,65	-328,71	-44,76	-1,35	-0,19
Адміністративні витрати, тис. грн.	38132,21	34318,36	36876,26	-3813,9	2557,9	- 10,00	7,45
Витрати на збут, тис. грн.	17162,04	23146,91	24725,83	5984,87	1578,92	34,87	6,82
Інші операційні витрати, тис. грн.	2957	2693	2896	-264	203	-8,93	7,54
Чистий прибуток, тис. грн.	2527,67	2649,74	2411,71	122,07	-238,03	4,83	-8,98

Таким чином, з таблиці 2.5 ми бачимо, що чистий прибуток підприємства значно знизився в порівнянні з 2019 роком. Однією з причин тенденції зниження показника є ведення бізнесу в умовах пандемії Covid-19. Іншою причиною є недостатньо потужний цифровий маркетинг підприємства, який не зміг вчасно зреагувати на зміни соціально-політичного середовища підприємства.

2.2. Аналіз діючої системи професійного навчання персоналу

Система професійного навчання персоналу в компанії «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» являє собою безперервний процес, який складається з декількох етапів.

Увесь процес навчання починається з моменту прийняття на роботу. Усі кандидати, які бажають зайняти ту чи іншу посаду мають заповнити анкету самопрезентації (додаток В).

На основі цієї анкети проводиться співбесіда, в процесі якої і складається враження про співробітника, про його можливі навички, мотивацію для роботи. Залежно від бажаної посади, для співробітника заводиться "папка нового співробітника". Це – особиста справа кандидата. У цій папці записують весь процес навчання, відзначають певні успіхи. Під час навчання співробітнику щотижня проводять тестування для того щоб мати уявлення про його досягнення, чому працівник встиг навчитися. По тестах стає видно, на чому саме менеджеру або тренеру слід зауважити. У "папці нового співробітника" для керівника там існує "лист першого дня нового співробітника". Це – пам'ятка керівнику, де він зазначає проведення всіх належних інструктажів та тренінгів, які проходить співробітник у кейтерінговій компанії.

У кейтерінгової компанії «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» є власне уявлення про свою роботу, власне бачення на аспект навчання персоналу. Методи для багатьох вакансій відмінні один від одного. У своєму дослідженні я буду розглядати навчання барменів і офіціантів. Перш ніж почати аналізувати

систему професійного навчання персоналу, хочеться звернути увагу на розподіл працівників на посадах офіціанта і бармена за статтю і віком (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл офіціантів і барменів ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» за статтю і віком

Показник	Значення показника		
	На 1.01.2020	На 1.01.2021	Відхилення
Чоловіки, осіб	139	170	+31
- від 18 до 20 років	72	98	+26
- від 20 до 30 років	44	43	+1
- від 30 до 45 років	23	29	+6
- понад 60 років	0	0	0
Жінки, осіб	71	110	+39
- від 18 до 20 років	48	62	+14
- від 20 до 30 років	18	31	+13
- від 30 до 45 років	5	17	+12
- понад 45 років	0	0	0
Всього, осіб	210	280	+70

Далі буде продемонстровано рівень освіти персоналу на посадах офіціанти і бармена (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Склад офіціантів і барменів за рівнем освіти

Рівень освіти	На 01.01.20		На 01.01.21		Відхилення
	Усього, осіб	% до загальної чисельності	Усього, осіб	% до загальної чисельності	Усього, осіб
Середня	2	0,95	1	0,36	-1

Продовження табл 2.7

Середня професійна	18	8,57	26	9,29	+8
Незакінчена вища	130	61,9	171	61,07	+41
Вища	55	26,19	80	28,57	+25
Ступінь MBA	5	2,39	2	0,71	-3
Загальна кількість працівників	210	-	280	-	+70

Отже, виходячи з вищенаведених даних, слід зробити висновок, що за рік загальна кількість працівників на посадах офіціанта і бармена збільшилася на 70 осіб, кількість працівників чоловічої статі складає приблизно 60%, жіночої – приблизно 40%, а більшість працюючих на цих посадах – працівники з незакінченою вищою освітою (61%).

На підставі цих даних і звітів менеджерів про роботу офіціантів і барменів на робочих локаціях, у 2017 році компанія «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» запровадила власну систему професійного навчання, ядром якої став тренінговий центр. Проходження тренінгу є обов'язковою умовою перед початком роботи на робочих локаціях.

У компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» виділяють три рівні навчання офіціантів і барменів:

- Підготовка - отримання необхідних для успішного виконання роботи базових знань. Цей етап навчання відбувається перед першим виходом на робочу локацію.
- Перепідготовка - формування нових знань у зв'язку зі зміною вимог до роботи, зміною концепцій обслуговування певних форматів заходів. Такий рівень системи навчання передбачає проходження тренінгу один раз на півріччя.
- Підвищення кваліфікації - поглиблення та актуалізація вже наявних знань по своїй спеціальності. Це – заплановані тренінги, які проводяться декілька разів на рік з метою удосконалення компетенцій персоналу.

Усі види тренінгів складаються з двох етапів:

1. Перший – теоретично-практична частина, де тренери розповідають про сутність роботи, формати обслуговування заходів, а також правила і стандарти обслуговування. Паралельно із отриманою інформацією, учасникам тренінгу будуть запропоновані симуляції того чи іншого заходу з метою закріплення отриманих знань на практиці;

2. Другий етап – це іспит, за результатами якого спеціальною навчальною комісією буде вирішено про допущення працівника до виконання безпосередньої робочої діяльності. Іспит передбачає тестову частину з теоретичними засадами, а також практичну – симуляцію обслуговування заходу із дотриманням усіх правил і стандартів компанії.

Нижче подано характеристику тренінгу ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРИНГ» і його методів навчальних складових (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Коротка характеристика тренінгу ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРИНГ» і методів навчання, які в ньому використовуються

№	Назва методу	Опис методу навчання
1	Лекція	Усна передача інформації
2	Навчання із застосуванням інформаційно-комп'ютерних технологій	Подання змісту, який засвоюється, в поєднанні з візуально-образною (відео сюжети) і текстовою інформацією, графіками, показами об'єкта вивчення в динаміці
3	Навчання методом розбору конкретних випадків (кейс-стаді)	Метод передбачає всебічний аналіз вивчення ситуацій, що склалися в тій області діяльності, в якій той, якого навчають, підвищує свою компетентність
4	Ділова гра	Моделювання різних сторін професійної діяльності працівника
5	Метод міфологем	Пошук оригінального способу розв'язання проблем, що виникають в реальній ситуації на основі метафори, тобто розробка вигаданого сценарію, в якому описується така сама ситуація (по відношенню до реальних професійних ситуацій)

Продовження табл. 2.8

6	Програвання ролей (рольові ігри)	Той, кого навчають, виконує закріплену за ним роль в певних сюжетах гри ситуаціях
7	Дія за зразком	Учнем демонструється "поведінкова модель", що служить прикладом для наслідування, професійної поведінки, яку пропонується засвоїти. Далі модель відпрацьовується учнем в ході практичних дій
8	Навчання в креативних групах (див. аналог –п. 10– мозковий штурм)	Розробка групою (як правило, складається 3-х осіб) пропозицій щодо поліпшення роботи компанії або рішення якоїсь конкретної проблеми. Свої пропозиції група передає тренеру або наставнику компанії для розгляду і прийняття рішень
9	Навчання за методом «робота в парах»	До працівника прикріплюється партнер; він забезпечує зворотний зв'язок, оцінюючи дії свого колеги, перш за все при освоєнні нових завдань. Співробітники в цій парі рівноправні
10	Мозковий штурм (аналог п. 8)	Робота здійснюється в малих групах. Головна мета - формулювання рішення щодо деякої проблеми. Пропоновані ідеї спочатку збираються, причому на цьому етапі пропозиції учасників не піддаються критиці. На наступних етапах у ході дискусії здійснюється їх розбір і вироблення остаточного варіанту пропозиції

Отже, кейтерінгова компанія ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» має власну систему професійного навчання персоналу, основою якої є тренінг, розроблений на основі даних про склад та компетентність персоналу.

2.3. Оцінка результативності діючої системи професійного навчання персоналу

Для визначення напрямків удосконалення навчання варто керівництву періодично проводити тестування своїх працівників. Так, останні аналітичні зведення показують які методи (елементи) навчання працівникам до вподоби найбільше (рис. 2.1).

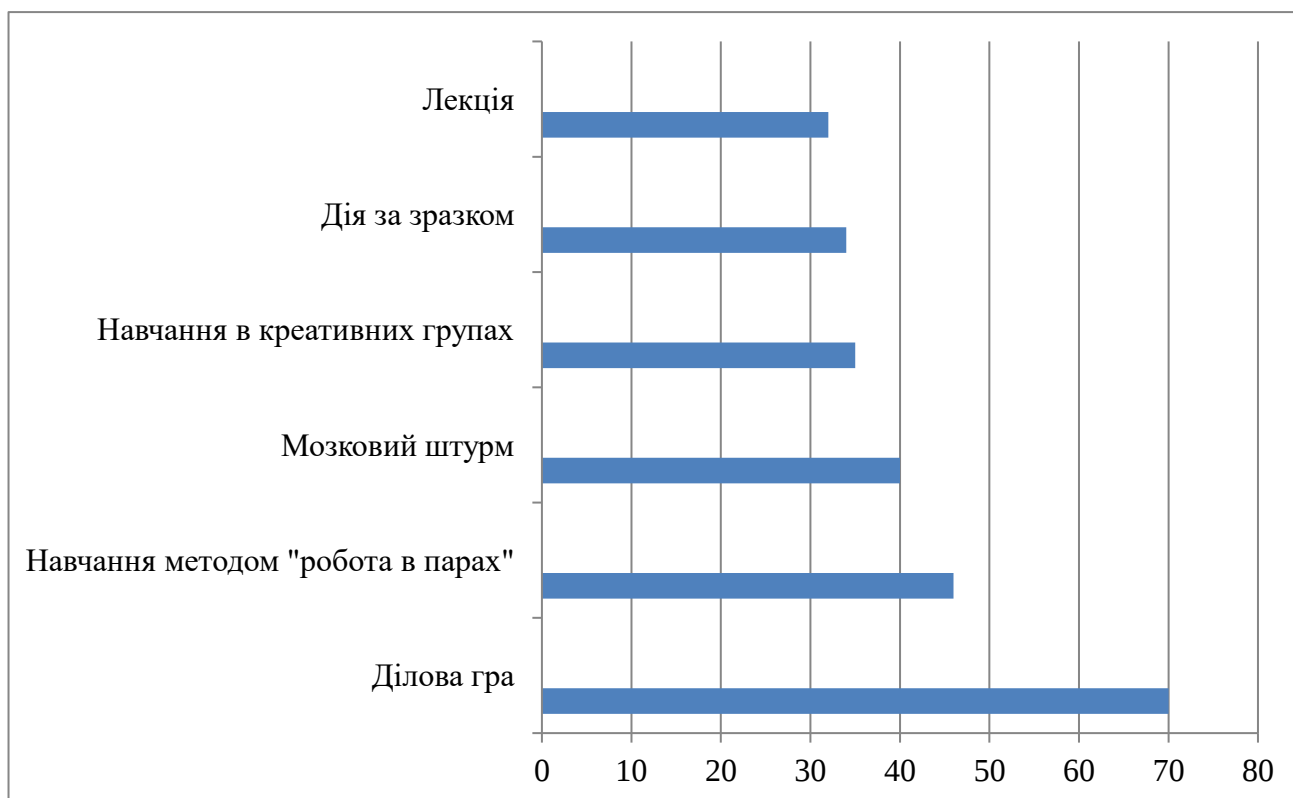


Рис. 2.1. Результати анкетування щодо вподобань методів навчання персоналу компанії «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», %

Також з'ясовувалася думка персоналу щодо методів навчання на тренінгах компанії, результати виявили наступне:

Як Ви оцінюєте тренінг з навчання персоналу кейтерінгової компанії «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ»?

а) дуже ефективно і пізнавально, методи навчання є сучасними і цікавими; після тренінгу мотивація працювати стала більшою;

б) тренінг виправдав мої очікування: усе пройшло добре ;

в) тренінг є корисним, але методи треба змінювати, так як вони є застарілими;

д) тренінг не сподобався.

З відповідей стає ясно, що тільки 20% вважають тренінг дуже ефективним, у більшості 47% тренінг виправдав очікування, 15% відповіли, що методи навчання є застарілими, а 18% співробітників повністю незадоволені навчальним тренінгом (рис. 2.2)

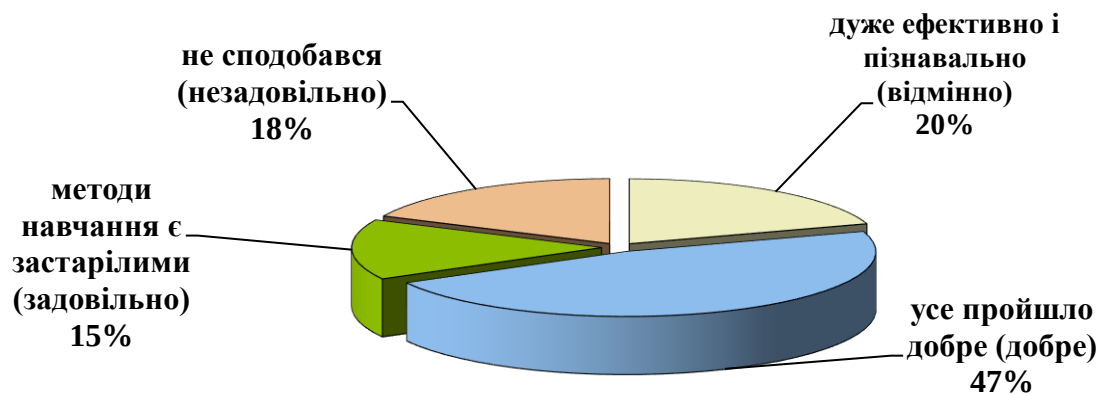


Рис. 2.2. Результати оцінювання тренінгу компанії «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ»

Також учасникам тренінгу було запропоновано відповісти на питання щодо компетенцій тренера, бо, як вже з'ясовувалося, вибір і підготовка тренерів-консультантів – це невід'ємний етап ефективної організації навчання персоналу.

Як Ви оцінюєте тренера-консультанта і його пояснення?

а) тренер відмінно володіє матеріалом, пояснення було каскадним і зрозумілим (позитивне враження);

б) тренер володіє матеріалом, але пояснення було не надто ґрунтовним і зрозумілим (неоднозначне враження);

в) пояснення тренера було незрозуміле, викладач не володіє методикою викладання (негативне враження)

За результатами опитування стає зрозумілим, що більшість працівників вважають тренера компетентним (69%), 19% мають неоднозначне враження про тренера-консультанта, а 12% отримали негативні враження від викладача (рис. 2.3).

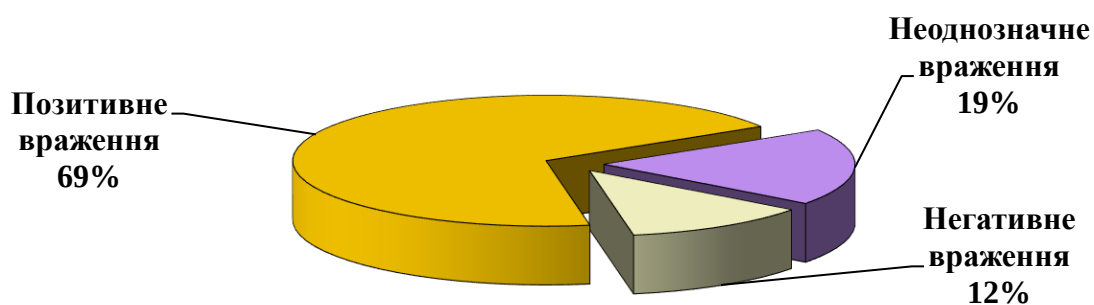


Рис. 2.3. Результати опитування працівників з питання компетентності тренера

Окрім тренінгів у компанії «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» присутні такі методи навчання персоналу як ознайомлення з досвідом інших підприємств і відвідування виставок і форумів з питань інновацій у сфері обслуговування.

Тут йдеться саме про кухарів, які можуть поїхати на форум або конференцію за рахунок компанії. ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» є постійним відвідувачем таких відомих українських форумів і конференцій як RestoConf, RestArt, RestoPraktiki, FoReCH тощо. Якщо звертатися до статистики, то можна побачити, що з кожним роком кількість кухарів, які їздять відвідувати конференцію рестораторів і кухарів «RestoConf», постійно збільшується (рис. 2.4).

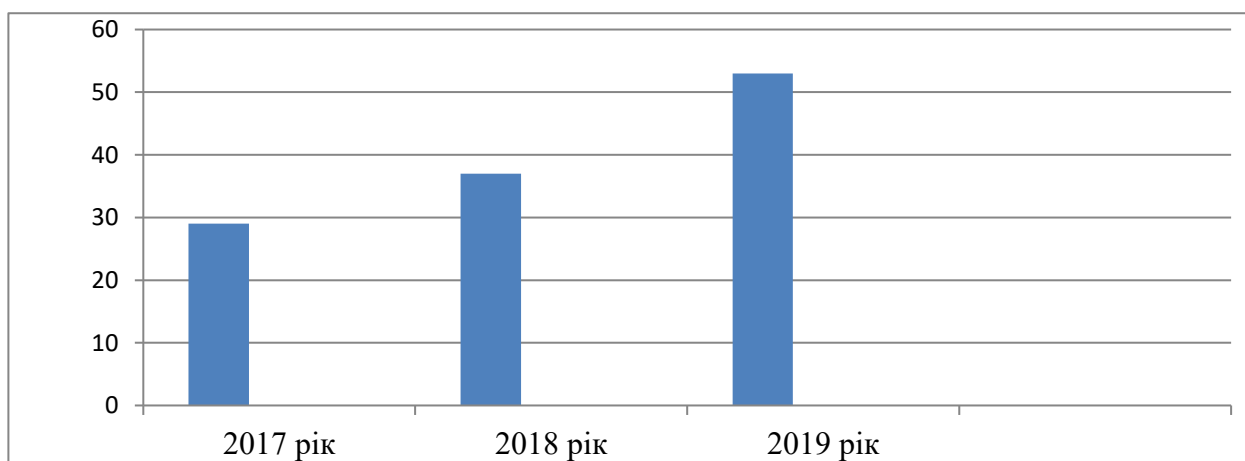


Рис. 2.4. Кількість кухарів «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», які відвідували «RestoConf» у 2017-2019 роках, осіб

Як можна побачити, кількість кухарів-учасників конференції «RestoConf» у 2017 році – 29 осіб, у 2018 – 37, а у 2019 – 53. Таким чином, слід зробити висновок, що компанія ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» зацікавлена в освіті і розвитку компетенцій власного персоналу, щороку збільшуючи фінансування для подібних заходів.

На посаду сервіс-менеджера «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» потенційний працівник має стажуватися строком від двох тижнів до трьох місяців. У процесі стажування основними методами розвитку компетенцій є наставництво і копіювання. До кандидата на посаду сервіс-менеджера приєднується працівник компанії, який вже має достатній досвід роботи на аналогічній посаді. До цих основних методів додається ще методика чергування робочих ситуацій, за якою кандидат на посаду сервіс-менеджера має навчитися вирішувати широке коло задач, які притаманні цій посаді. Звісно, тут не обійтися без методу ротації, за якого претендент на посаду сервіс-менеджера має ознайомитися із роботою відділів продажу, логістики, складу, бухгалтерії, адже в подальшому йому доведеться тісно працювати із цими підрозділами, хоча б поверхнево розуміючи сутність їхньої діяльності.

Для проблематизації питання про навчання персоналу на посаду сервіс-менеджера слід проаналізувати аспект відмови від посади: з'ясування причини відмови за власним бажанням (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Рух кандидатів на посаду сервіс-менеджера «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення, 2019/2018 рр.		Відхилення, 2020/2019рр.	
				+, -	%	+, -	%
Кількість кандидатів на посаду сервіс-менеджера	27	30	32	+3	+11,11	2	+6,67
Прийнято на посаду сервіс-менеджера	2	3	4	+1	+50	+1	+33,3

Продовження табл. 2.9

Відмова працювати у «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» за власним бажанням	6	11	14	+5	+54	+3	+27
Відмова у роботі кандидата з боку керівництва	19	16	14	-3	-18,75	-2	-12,5

Можна помітити тенденцію, що з кожним роком зростає кількість відмов на посаду за власним бажанням. У зв'язку з цим керівництво провело анкетування кандидатів, які відмовилися від роботи, для з'ясування причини відмови (рис. 2.5.).

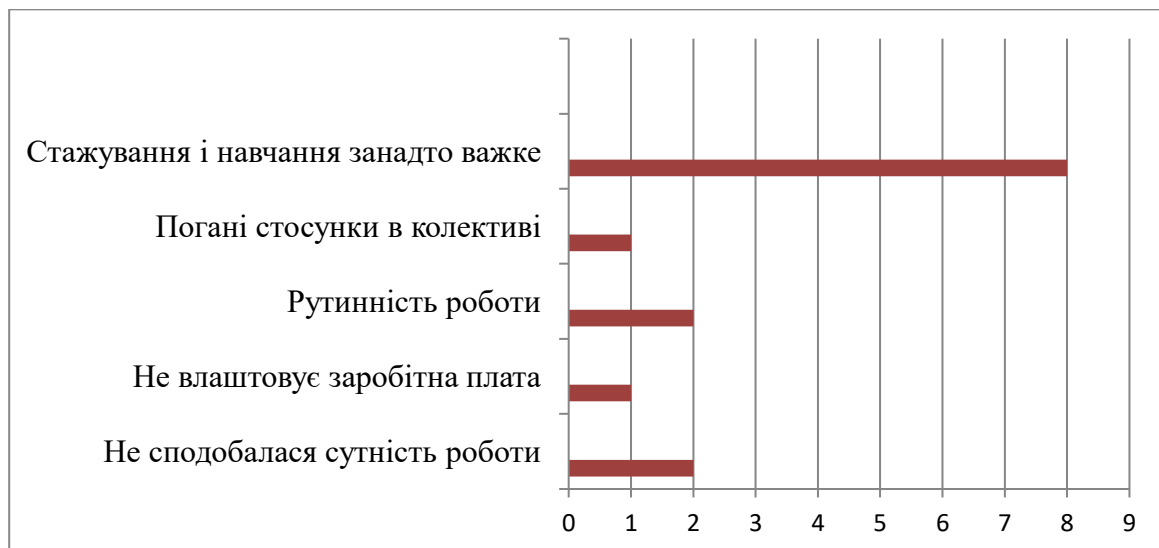


Рис. 2.5. Причина відмови від роботи за власним бажанням у кандидатів на посаду сервіс-менеджера «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» у 2020 році, осіб

З 14 кандидатів 8 осіб залишилися незадоволеними стажуванням і складністю навчання всередині компанії, а це 57,14%. Отже, більше половини респондентів вважають, що систему навчання на посаду сервіс-менеджера слід змінювати і модернізовувати.

Таким чином, можна зазначити, що у кейтерінговою компанії «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» є власна унікальна уява про систему професійного навчання персоналу. До того ж, у компанії наявні усі необхідні ресурси для налагодження і удосконалення цієї системи. Тренінговий центр для офіціантів

і барменів, відрядження для кухарів, де вони мають змогу відвідати найкращі форуми і конференції у сфері ресторанного бізнесу, а також тривале стажування на посаду сервіс-менеджера із використанням різних методик навчання – це все є складовими комплексної системи навчання персоналу. Але, аналізуючи дані про персонал, анкетування з приводу навчання, тренінгів, стажування, можна побачити, що ця система навчання є недостатньо ефективною. Серед основних проблем – методи навчання на тренінгах, недостатня кваліфікація тренера-консультанта, а також складність у процесі навчання.

Доцільним є аналіз структури витрат на утримання працівників ТОВ "ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ". Цей аналіз є необхідним, тому що структура витрат по різному впливає на загальну зацікавленість працівників у діяльності ресторану, зв'язок їх доходів із результатами праці, захищеність працівника від негативних явищ ринкової економіки та багато інших аспектів економічної діяльності, зокрема, і на систему професійного навчання. Так, проведений аналіз витрат на управління персоналом ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» показав, що їх величина з кожним роком зростає (з 1834,0 тис.грн. у 2019 р. до 2031,0 тис. грн. у 2020 р.) (рис. 2.6).

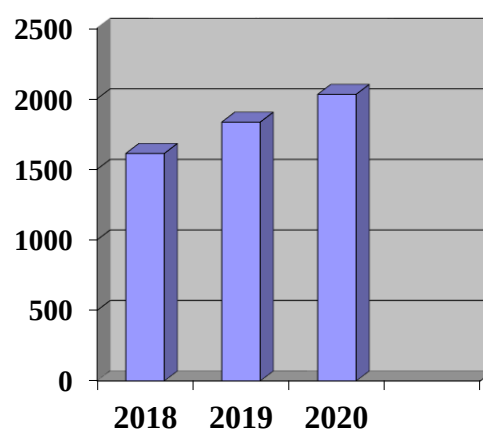


Рис. 2.6. Фонд оплати праці ТОВ "ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ"
у 2018-2020 рр., тис. грн.

Дані діаграми показують, що загальна сума витрат на утримання робочої сили у 2019 р. збільшилася на 222 тис. грн. або 12,1 % порівняно з 2018 р., а у 2020 р. порівняно з 2019 р. – на 197 тис. грн. або 9,7 %.

Найбільшу частку у загальній сумі витрат на утримання персоналу займають витрати на оплату праці адміністративного персоналу. Так, у 2018 р. їх частка становила 37,8 %, у 2019 р. – 43,8 % та у 2020 р. – 47,4 %.

У кейтерінговій компанії «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» запровадили наступний механізм оплати праці, який так сильно і відобразився на аналізі витрат на управління персоналом: із проходженням навчального тренінгу і успішним складанням іспиту після нього, компанія автоматично збільшує годинну ставку заробітної плати.

В компанії існують дві категорії персоналу – перша і друга. Друга категорія персоналу характеризує групу співробітників, які пройшли курс тренінгу, але не склали іспит, а друга – це група працівників, які прослухали курс тренінгу і успішно підтвердили свою кваліфікацію на іспиті. Керівництво переконане, що таке введення буде ефективно впливати на мотивацію персоналу, а знання і навички, придбані на тренінгу, позитивно вплинуть на сервіс обслуговування. Система погодинної оплати праці офіціантів і барменів «до» та «після» проходження тренінгу виглядає наступним чином: (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Система погодинної оплати праці офіціантів і барменів «до» та «після» проходження тренінгу 2018-2020 рр.

Категорія персоналу (офіціантів і барменів)	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	До, грн.	Після, грн.	До, грн.	Після, грн.	До, грн.	Після, грн.
Перша категорія	45	60	50	65	55	80
Друга категорія	45	45	50	50	55	65

Отже, порівняно із 2018 р., у 2019 р. погодинна оплата праці персоналу другої категорії зросла на 9,09% до проходження тренінгу і на 23,08% після

проходження тренінгу. У першій категорії, порівняно із 2019 р., у 2020 р погодинна оплата праці зросла 9,09% до проходження тренінгу і на 31,25% після проходження тренінгу. Звідси висновок: витрати на управління персоналом зростають.

Але через пряму залежність заробітної плати працівника від успішного проходженням навчання (тренінгу), компанія «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» стикнулася із проблемою плинністю кадрів, адже ті працівники, у кого погодинна ставка залишилася незмінною, шукають інше місце роботи через психологічний мотиваційний фактор (рис.2.7.)

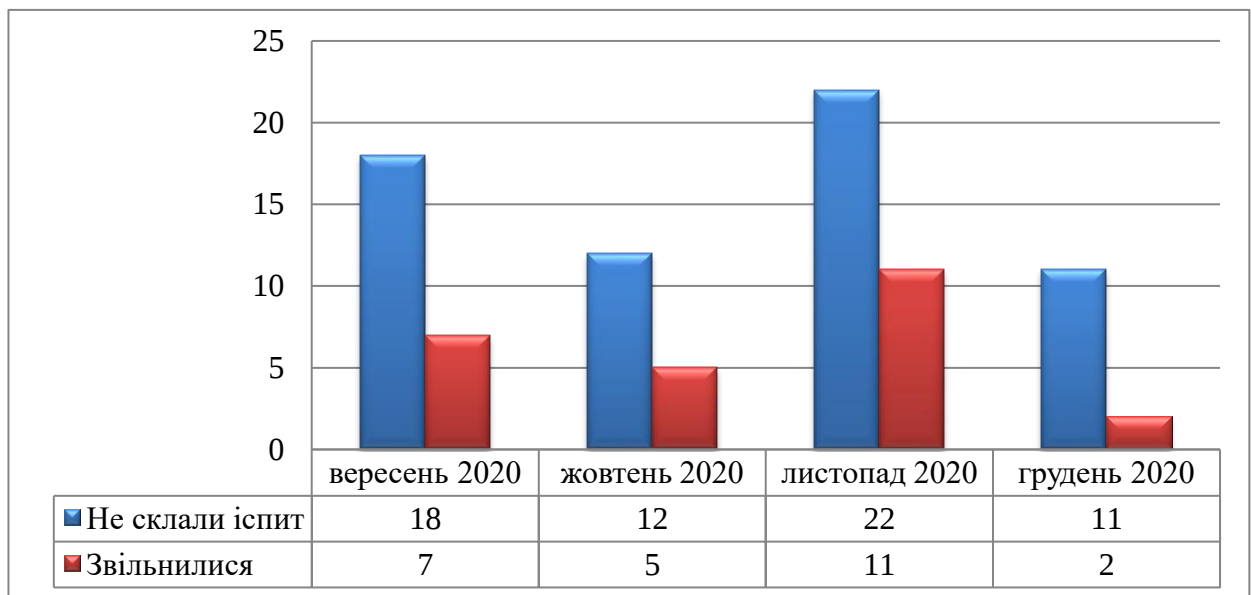


Рис. 2.7. Залежність між працівниками, які не склали іспит тренінгу і тими, хто в результаті цього звільнився, 2020 рік

Статистика свідчить, що в середньому 39,68% працівників серед тих, хто не пройшов атестацію, звільняються за власним бажанням через психологічний фактор.

Означені вище системи оплати праці, навчальний фактор, фактори плинності кадрів є формуючими загального результату роботи кейтерінгової компанії. Одним з комплексних показників є продуктивність праці. Як і будь-який показник ефективності, продуктивність праці характеризується співвідношенням результатів до витрат. Формування цього показника у

вартісній та натуральній оцінці представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Продуктивність праці персоналу компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ»,
2019-2020 рр.**

Показники	2019	2020	Відхилення
1. Виручка від реалізації, тис. грн.	4177,5	5236,5	+1059,0
2. Обслуговано відвідувачів, тис. осіб	9536	12798	+3262
3. Середньо облікова чисельність <u>штатних</u> працівників, осіб	76	82	+6
4. Робочий час, людино-год.	105120	109800	4680
5. Продуктивність праці у натуральній оцінці (п2/п3)	125,5	156,1	+30,6
6. Продуктивність праці у вартісній оцінці (п1/п4)	0,0397	0,0477	+0,008

За даними табл. 2.10 бачимо, що продуктивність праці в натуральній оцінці зросла на 30,6 тис. чол. обслугованих відвідувачів на 1 працюючого. Щодо вартісної оцінки спостерігається підвищення показника, пов'язаного зі зростанням робочого часу і кількості працівників. Тобто збільшення кількості персоналу підвищило продуктивність праці. До того ж, завантаженість кожного з них також збільшила показник, що в подальшому може сприяти мотивації персоналу, а також сприянню бажанню навчатися і вдосконалюватися всередині компанії.

При плануванні того чи іншого заходу, працівники відділу продажів вирішують разом із замовником яка категорія персоналу (перша або друга) буде обслуговувати захід. Відповідно із вибором першої категорії персоналу, захід автоматично стає дорожчим. Як свідчить статистика, замовники в більшості випадків прагнуть отримання ідеального сервісу, а це – безпосередній вибір вищої категорії персоналу (рис. 2.8.)

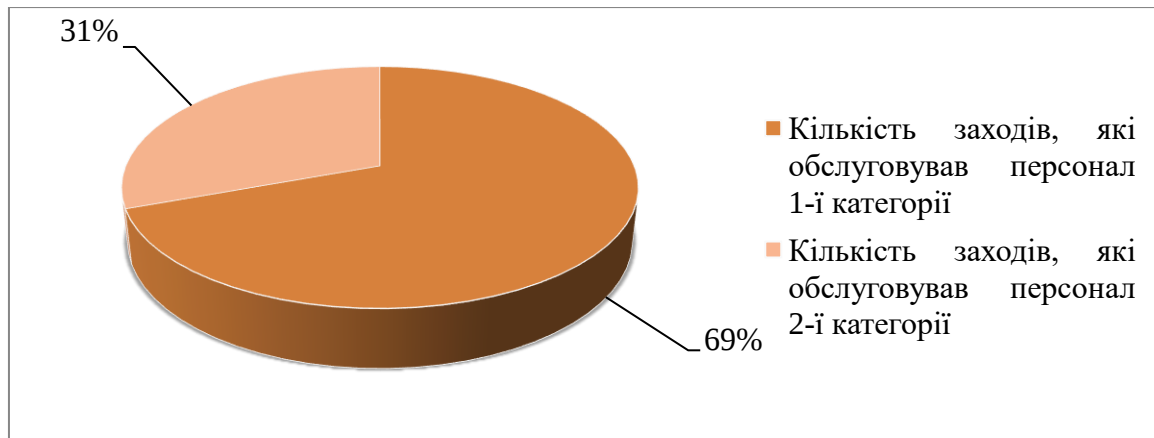


Рис. 2.8. Порівняння кількості заходів, які обслуговував персонал 1-ї і 2-ї категорій у 2020 році

Отже, у 2020 році компанія ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» провела 1206 заходів, з яких 837 обслуговувалися персоналом 1-ї категорії, а це – 69%, 369 заходів обслуговувалися персоналом 2-ї категорії (31%). Звідси робимо висновок, що для компанії навчання персоналу є фактором підвищення економічних показників підприємства.

Доцільним є висновок, що система професійного навчання персоналу безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Запроваджена система зміни погодинної оплати праці після проходження тренінгу одразу змінює показники фонду оплати праці, а також – показник загальної виручки від реалізації послуг, так як вартість обслуговування заходу персоналом тієї чи іншої категорії варіюється в залежності від кваліфікації персоналу

Таким чином існує пряма залежність між системою професійного навчання персоналу і показниками господарської діяльності підприємства. Тому, аналізуючи показники діяльності компанії, слід обов'язково звернути увагу на аспект навчання персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ КЕЙТЕРІНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ФІГАРО- КЕЙТЕРІНГ», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування важливості впровадження системи професійного навчання персоналу

Навчання персоналу – це вигідні інвестиції у свою власну компанію. У сучасному світі оновлення знань відбувається стрімкими темпами, а кваліфіковані співробітники – це запорука стабільності і процвітання бізнесу. Навчання персоналу дозволяє вирішити такі завдання, як підвищення ефективності роботи співробітників, впровадження нових технологій, стандартів, що поліпшують якість роботи компанії, підвищення рівня компетенції працівників і їх лояльності до організації.

Розглядаючи аспект важливості впровадження новітніх методів навчання персоналу, слід продемонструвати його зі сторони компанії, зі сторони персоналу і з боку оцінки роботи.

В інтересах компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» впровадження новітніх методів навчання важливе, тому що:

- навчання новітніми методами змушує правильно усвідомлювати комерційні цілі компанії;
- це буде сприяти згуртуванню команди (колективу);
- навчання інноваційними способами буде працювати як відмінне заохочення персоналу;
- періодична перепідготовка знижує плинність кадрів у штаті. Навчання в більшості випадків прив'язує співробітників до компанії.

В інтересах персоналу компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» впровадження новітніх методів важливе, тому що:

- навчання освіжає сприйняття своєї професії, відкриває її нові можливості і перспективи;

- новітні методи навчання спрямовані на те, щоб навчити персонал раціонально планувати і використовувати власний час: в організації робочого дня, в ході переговорів і продажів;
- участь в тренінгах змушує не механічно виконувати роботу, а осмислювати раціонально всі свої дії;
- навчання сучасними методами структурує знання, якими вже володіють слухачі і які вони набувають у процесі навчання;
- сучасні методи навчання спрямовані на те, щоб слухач мав змогу отримати оцінку і експерта, і колег.

Заради оцінки роботи впровадження новітніх методів навчання важливе, тому що:

- перед проведенням тренінгу оцінюються знання і навички співробітників; ця інформація необхідна для формування кадрового резерву;
- співробітники розуміють, що оцінка їхніх умінь, навичок і знань впливає на оплату праці, а це – підвищує відповідальність в процесі роботи.

А тепер наведу економічне обґрунтування ефективності витрат на навчання і розвиток персоналу новітніми методами.

Для цього необхідно розглянути приклад розрахунку оцінки ефективності витрат на навчання офіціантів і барменів ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ».

Оцінимо такий показник як приріст обсягу продажів на 1 грн. витрат на навчання обслуговуючого персоналу. Припустимо, що обсяг продажів виконуваних робіт ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» в середньому в першому півріччі поточного року перевищив обсяг продажів за аналогічний період попереднього року на 20%, що в абсолютному значенні склало 3 млн. грн. Оцінимо експертно фактори, що вплинули на таку динаміку. Припустимо, ними стали нова рекламна кампанія і навчання персоналу (оскільки все інше не змінилося). Припустимо також, що вплив фактора «навчання персоналу» було оцінено в 50%. Таким чином, в грошовому вираженні результат

проведеного навчання може бути оцінений як зростання продажів обслуговуючих робіт на 1,5 млн. грн.

Розглянемо витрати на навчання виробничих менеджерів (табл. 3.1.). До них відноситься вартість проведення внутрішніх тренінгів та навчальних програм (включаючи заробітну плату тренерів-консультантів, витрати на канцтовари та витрати на харчування співробітників під час навчання); асесмент-центру (включаючи заробітну плату співробітників компанії, які брали участь у проведенні процедури, вартість харчування і канцтоварів); оцінки «таємний клієнт» і ін.

Таблиця 3.1

Витрати на навчання обслуговуючого персоналу

Види витрат	Сума, тис. грн.
1. Витрати на навчання усього, в тому числі:	87
Заробітна плата внутрішніх тренерів	49
Вартість харчування персоналу в період навчання	10
Вартість канцтоварів і необхідного обладнання	21
2. Витрати на проведення асесмент-центру всього, в тому числі:	33
Оплата робочого часу менеджерів	8
Оплата робочого часу спостерігачів-співробітників компанії	12
Оплата робочого часу працівників відділу кадрів на обробку результатів асесмент-центру	8
Витрати на харчування	2
Витрати на канцтовари і необхідне обладнання	2
3. Витрати на проведення оцінки «таємний клієнт»	1
Разом: витрати на навчання і оцінку ефективності	120

Ефективність витрат на навчання персоналу розраховуємо наступним чином: ефективність = обсяг приросту продажів, виконуваних обслуговуючих робіт в результаті навчання / витрати на навчання і оцінку його ефективності = 1 500 000: 120 000 – 12,5 грн. приросту продажів на 1 грн. витрат на навчання.

Наведений приклад свідчить про те, що витрати на персонал ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» можна розглядати не тільки як витрати, а й як економічно вигідне вкладення в людський ресурс.

Отже, для підприємства є дуже важливе впровадження новітніх методів навчання, так як це позитивно впливає на рівень всебічного розвитку працівника, що в подальшому призведе до економічної стійкості і зростання показників господарської діяльності компанії. Окрім цього, витрати на навчання слід розглядати як інвестицію в загальний розвиток підприємства.

3.2. Прогнозування результативності системи професійного навчання персоналу

Для функціонування ефективної системи професійного навчання персоналу потрібно, щоб самі працівники були в ньому зацікавлені. Керівництву необхідно збільшувати мотивацію, а також створити клімат, необхідні умови, які будуть сприяти навчанню.

З метою постійного поліпшення цілей та змісту системи навчання персоналу пропоную керівництву ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» взяти за правило розробку щорічного перспективного плану. Цей документ має стати основою для розробки конкретних програм навчання, мотивації та професійного розвитку персоналу.

При цьому, важливою функцією на етапі реалізації навчальної політики є моніторинг, який полягає у зборі інформації щодо інтересу персоналу до навчання, щодо методів навчання тощо.

Це дозволить видалити методи, які не працюють, змінити форму навчання, тобто організувати процес навчання таким чином, щоб він відповідав інтересам власників, менеджменту компанії та безпосередньо персоналу (рис. 3.1.) [18].



Рис. 3.1. Моделювання напрямів системи професійного навчання ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ»

Проаналізувавши проблеми системи навчання ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», можна зробити висновок, що в першу чергу слід змінити або удосконалити саме методи навчання. Для цього необхідно провести анкетування з метою виявлення що саме очікує побачити персонал на тренінгах.

Провівши опитування серед 70-ти співробітників компанії, отримав такі результати: (рис.3.2).

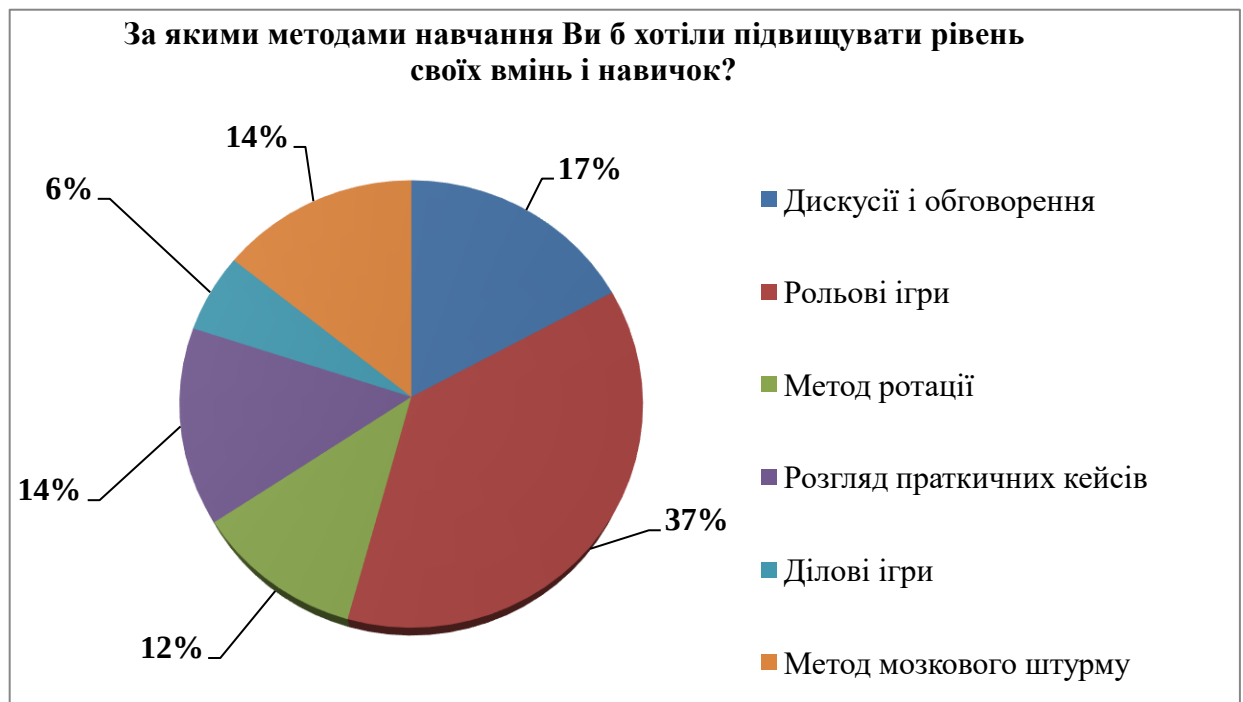


Рис. 3.2. Методи навчання, які персоналу компанії імпонують найбільше

Отже, можна зробити висновок, що персоналу подобаються методи навчання, де співробітники зможуть продемонструвати свої вміння і навички вирішувати ту чи іншу ситуацію, використовуючи власне мислення і логіку. Як свідчать результати опитування, такі методи навчання як лекція, дистанційне навчання, навчання в креативних групах, не викликають у працівників інтересу. Хоча тут треба також враховувати аспект стандартів компанії, адже в більшості випадків обслуговування здійснюється за певним зразком, і працівники мають слідувати цьому зразку.

На підставі подібних анкетувань керівництво компанії може розробити тренінг, який буде відповідати інтересам співробітників, підвищуючи зацікавленість персоналу до навчання.

Одним з найважливіших етапів створення ефективної системи професійного навчання є вибір та підготовка тренерів, викладачів. За попереднім аналізом було виявлено, що 19% працівників мають неоднозначне враження про тренера, а 12% – взагалі негативне враження. Тут перед керівництвом компанії поставлена задача виправити цю ситуацію. Спершу

треба виявити хто має проводити навчання: співробітник кейтерінгу, який має великий досвід роботи всередині компанії або незалежний тренер-консультант. Тут також слід провести опитування і дізнатися думку персоналу стосовно цього. Опитування було проведено серед 70-ти співробітників компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» (рис. 3.3)

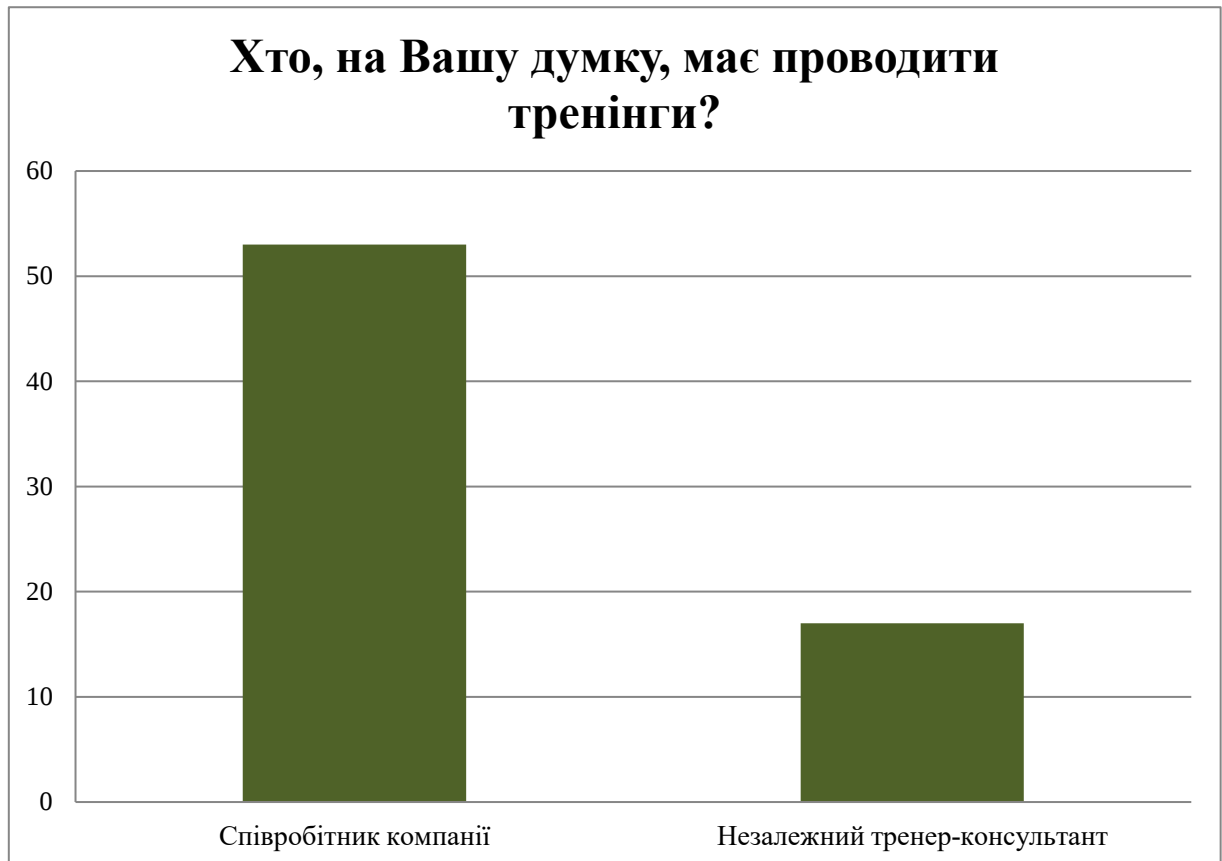


Рис. 3.3. Думка персоналу щодо тренера-консультанта

Опитування показало, що 53 респондента (75,7%) вважають, що тренером має бути саме співробітник компанії, адже тільки людина, яка знає компанію зсередини, зможе ефективно донести інформацію про стандарти і роботу компанії, а 17 опитуваних (24,3%) відповіли, що тренером має бути незалежна людина, яка ідеально володіє методиками викладання і зможе правильно донести цінність інформації, яка має бути засвоєною.

Для того, щоб співробітник компанії став тренером-консультантом, пропоную наступний алгоритм відбору і навчання на цю посаду: (рис. 3.4.)

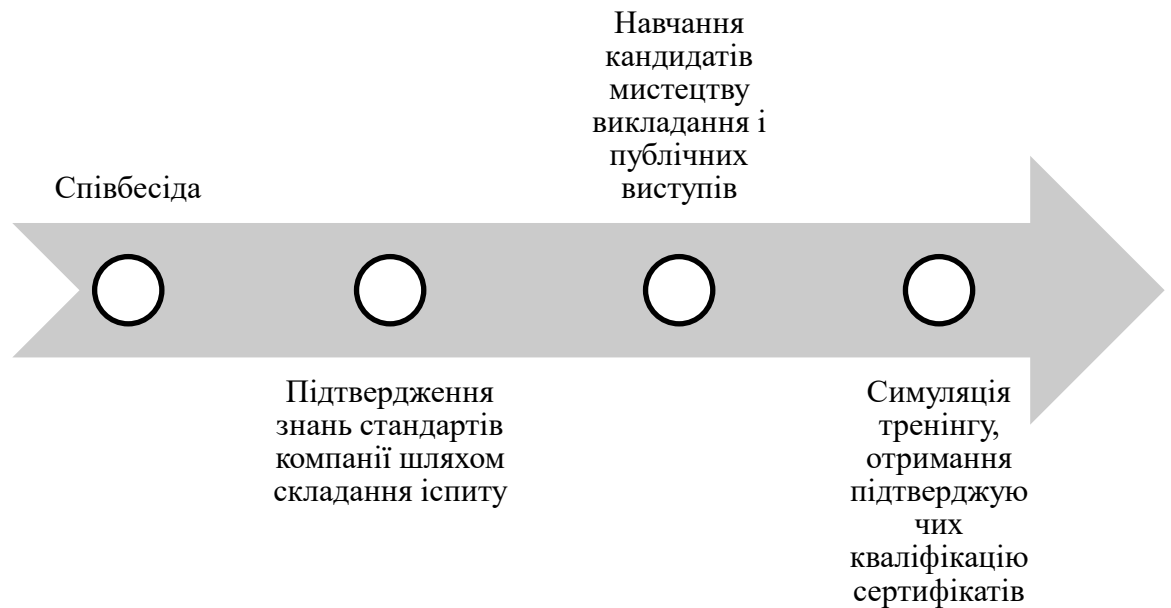


Рис. 3.4. Процес відбору і навчання на посаду тренера-консультанта ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ»

1. Перший етап: бажаючі зайняти дану посаду мають пройти попередню співбесіду із керівництвом;
2. Другий етап: ті, хто успішно пройшов перший етап, мають самі скласти внутрішній іспит, який складають працівники після проходження тренінгу;
3. Третій етап: кандидати, які пройшли попередні етапи мають пройти курс викладачів-лекторів у конкретному навчальному центрі за рахунок компанії. Попередньо компанія має укласти договір про співпрацю із навчальним центром. На цьому етапі кандидат на посаду тренера пройде теоретичні засади правильного викладання і здобуде практичний досвід виступів перед аудиторією;
4. Четвертий етап: працівники, які пройшли курс викладача-лектора в навчальному центрі, мають провести симуляцію тренінгу компанії керівництву. В разі успішної симуляції і схвалення її керівництвом, співробітник отримує внутрішній сертифікат, який засвідчує, що ця особа є тренером-консультантом компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ».

Слідуючи наведеному вище алгоритму, компанія зможе створити додаткові робочі місця, мати власних тренерів, які будуть компетентними в функціонуванні компанії, тим самим заощаджуючи фінанси, адже запросити професійних тренерів-консультантів – додаткові великі витрати. До того ж, слідування цим рекомендаціям призведе до того, що персонал, який буде навчатися, даватиме вищу оцінку тренінгу, бо тренер є і співробітником, і людиною, яка володіє навичками викладання.

Не менш важливою проблемою в системі навчання, виявленою під час аналізу, було важке і тривале стажування-навчання на посаду сервіс-менеджера, що спричинило велику кількість відмов за власним бажанням на запропоновану вакансію.

Для вирішення цієї проблеми слід розробити універсальну систему стажування. Пропоную наступні три основні етапи цієї системи: (рис.3.5.)

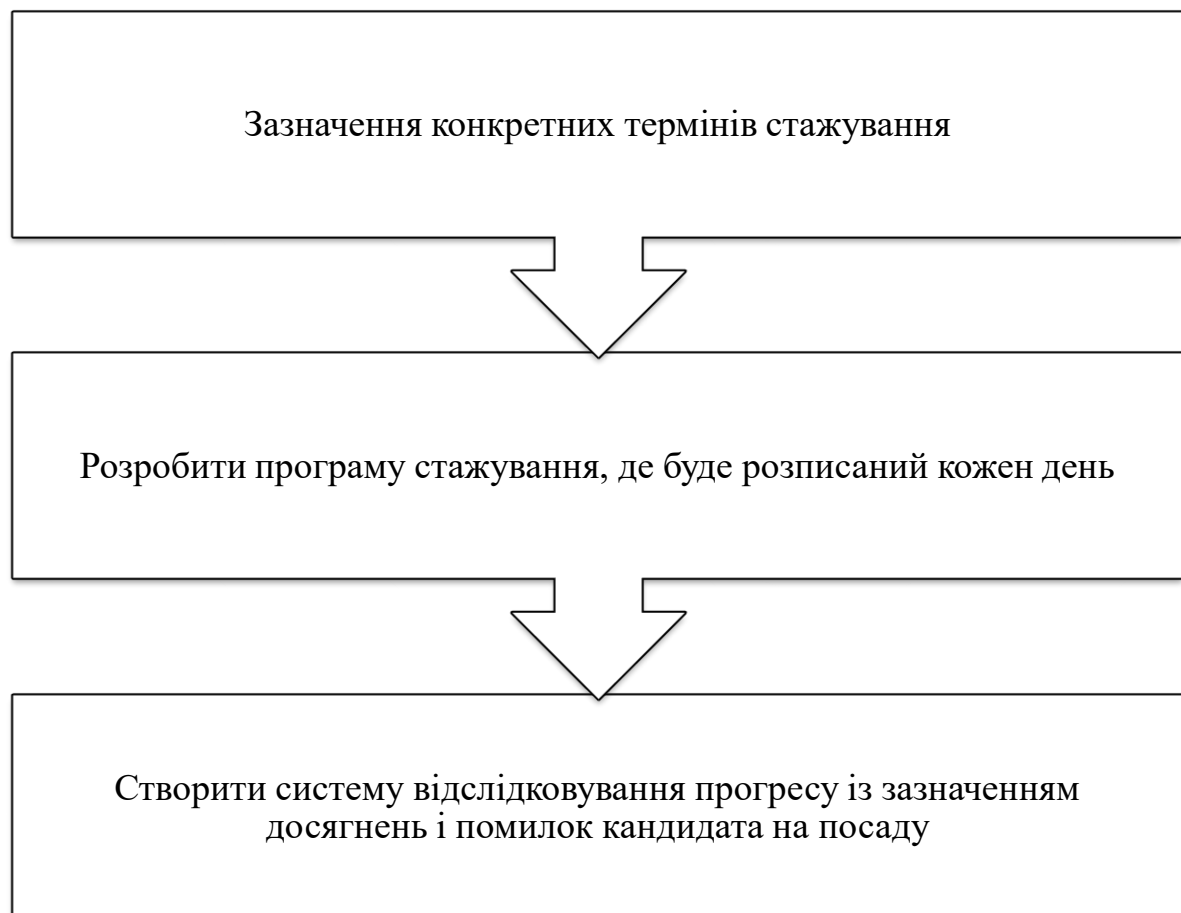


Рис. 3.5. Основні три етапи системи стажування на посаду сервіс-менеджера
ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ»

Так кандидат на посаду зможе ознайомитися із програмою стажування і одразу зрозуміти чи задовольняють його такі умови, а зазначений конкретний термін стажування дасть зрозуміти часові проміжки навчання на займану посаду.

У системі професійного навчання персоналу ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» доречним буде удосконалення мотиваційного фактору. Тут мова йдеться про взаємозв'язок між плинністю кадрів і не складанням іспиту після проходження тренінгу. Співробітник, який не склав іспит, може повторно скласти його тільки через 3 місяці. Відповідно, погодинна ставка залишається незмінною і працівник, втративши мотивацію, працює не так продуктивно. Провівши опитування співробітників, які не склали тренінг, були отримані наступні результати: (рис.3.6.)



Рис. 3.6. Результати опитування співробітників, які не склали іспит тренінгу ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ»

Із 46 опитованих 20 респондентів (44%) надають перевагу повторному складанню іспиту через місяць, 14 (30%) – через три тижні, а 12 (26%) – через тиждень. З результатів видно, що варіанти відповідей «через два місяці» і «через три місяці» залишилися без уваги. Звідси виходить, що керівництву треба враховувати думку персоналу з приводу даного питання, адже завдяки

зміні термінів повторного складання іспиту можна збільшити мотивацію персоналу, тим самим підвищити рівень обслуговування заходу.

Розробивши програму заходів модернізації системи професійного навчання персоналу для підприємства ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», слід визначити та узагальнити результативність реалізації цієї програми. У табл. 3.2, зазначено очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.2

**Очікуваний результат від реалізації програми заходів щодо
удосконалення системи професійного навчання персоналу кейтерінгової
компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», м. Київ**

Заходи	Очікуваний ефект
1.Розробка щорічного перспективного плану	Цей документ стане основою для розробки конкретних програм навчання, мотивації та професійного розвитку персоналу
2. Періодичне проведення анкетування з питань організації професійного навчання персоналу	Розробка тренінгу, який відповідатиме інтересам співробітників, підвищуючи зацікавленість персоналу до навчання
3. Впровадження алгоритму відбору та навчання на посаду тренера-консультанта серед працівників кейтерінгової компанії	Створення додаткових робочих місць. Можливість мати власних тренерів, які будуть компетентними в функціонуванні компанії, тим самим заощаджуючи фінанси, адже запросити професіоналів – додаткові витрати
4. Розробка універсальної системи стажування	Кандидати на посаду одразу зрозуміють чи задовольняють їх умови програми стажування, а це – знизить тенденцію плинності кадрів на посади
5. Зміна термінів складання повторних тренінгових іспитів	Збільшення мотивації персоналу, підвищення рівня обслуговування заходів

Отже, можна зробити висновок, що для модернізації і удосконалення системи професійного навчання персоналу ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» треба проводити регулярні опитування співробітників для виявлення їхніх потреб і поглядів на ту чи іншу проблему. Результати моїх опитувань показали, що для покращення рівня навчання персоналу слід зробити наступне:

1. Розробити модель напрямів системи професійного навчання персоналу;
2. Змінити старі або запровадити нові методи навчання на тренінгах;
3. Провести відбір і навчання досвідчених співробітників компанії на посаду тренера-консультанта;
4. Удосконалити систему стажування-навчання на посаду сервіс-менеджера;
5. Збільшувати мотивацію персоналу шляхом зміни термінів повторного складання внутрішнього іспиту.

Для оцінки впливу запропонованих заходів з удосконалення системи професійного навчання кейтерінгової компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» необхідно спрогнозувати результативність зазначених методів. За основу прогнозування взято другу форму фінансової звітності підприємства, що була наведена в розділі 2. Прогнозований звіт про фінансові результати надано в табл. 3.3. Прогнозування було здійснене експертним методом.

Таблиця 3.3

**Прогноз фінансових результатів діяльності кейтерінгової компанії ТОВ
«ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», м. Київ**

Показник	2020 рік	Прогноз на 2022 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід, тис. грн	162347,53	175335,33	12987,8	8,00
Собівартість, тис. грн.	124964,05	126849,43	1885,38	1,51
Валовий прибуток, тис. грн.	37383,48	48485,9	11102,42	29,70

Продовження табл. 3.3

Операційний прибуток, тис. грн	4833,86	7272,89	2439,03	50,46
Інші операційні доходи, тис. грн.	23987,65	26386,42	1918,31	10,00
Адміністративні витрати, тис. грн.	36876,26	41670,17	2950,1	13,0
Витрати на збут, тис. грн.	24725,83	28434,71	1978,07	1,16
Інші операційні витрати, тис. грн.	2896, 0	3161,9	265,9	9,18
Чистий прибуток, тис.грн.	2411,71	11938,32	9560,29	396,41

Отже, з таблиці-прогнозу можна зробити наступний висновок: якщо обсяг продажів підвищиться на 8%, то чистий прибуток зросте майже в 4 рази за умови виконання всіх заходів із складеної програми.

Під час розроблення прогнозу припускалося, що ситуація в майбутньому не буде значно відрізнятися від теперішньої. Вважалося, що всі важливі фактори або враховані в моделі прогнозування, або змінюватимуться протягом певного проміжку часу, в якому вона використовуватиметься. Точність та ефективність побудованого прогнозу буде безпосередньо залежати від соціально-економічної ситуації внутрішнього та зовнішнього середовищ.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного дослідження є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – вдосконалення системи професійного навчання і розвитку персоналу на підприємстві. Отримані результати дозволяють зробити висновки про ефективність роботи системи професійного навчання персоналу на підприємстві. Відповідно до поставленої мети та завдань випускної кваліфікаційної роботи, на основі здійснених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Проведений аналіз теоретичних засад системи професійного навчання персоналу показав, що у світовому розвитку одним із ключових факторів, які приводять компанію до успіху, є людські ресурси.

2. Розвиток професійних навичок і здібностей є одним з найважливіших чинників у системі управління людським персоналом. Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання працівників з метою збільшення показників діяльності того чи іншого підприємства. У процесі створення ефективної системи навчання керівництву компанії слід впроваджувати ефективні, інноваційні методи навчання, постійно досліджуючи їхній вплив на розвиток компетенцій співробітника.

3. Надано характеристику кейтерінгової компанії ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ», її економічної діяльності. Було розглянуто фінансові показники доходів та витрат підприємства. Проведено SWOT-аналіз підприємства, у ході якого було визначено та обґрунтовано основні сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Фактори, що характеризують систему професійного навчання, попали в квадрат сильних сторін підприємства. Це позитивно характеризує менеджмент компанії та формує позитивні перспективи розвитку.

4. Проаналізовано сучасний стан системи професійного навчання персоналу ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ». Так, загальна чисельність персоналу кейтерінгової компанії за період 2019-2020 рр. зросла на 70 осіб у зв'язку зі

скороченням плинності кадрів і зростанням кількості бажаючих працювати в компанії.

5. Низька плинність кадрів протягом останнього року також зумовлена запровадженням мотиваційної тренінгової програми, що передбачає підвищення погодинної ставки після успішного проходження навчання. Щорічно спостерігається тенденція зростання фонду заробітної плати поряд зі зростанням чисельності працівників (з 1834,0 тис.грн. у 2019 р. до 2031,0 тис. грн. у 2020 р.). Разом із тим компанія використовує різноманітні методи навчання персоналу, що забезпечує підприємству зростання прибутку через попит на більш кваліфікований обслуговуючий персонал.

6. Розраховано ефективність витрат на навчання персоналу ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ». Результати показали, що інвестиція в систему професійного навчання персоналу є економічно вигідною (12,5 грн. приросту продажів на 1 грн. витрат на навчання).

7. Запропоновано для покращення системи професійного навчання персоналу:

- Систематично проводити опитування персоналу щодо методів навчання на тренінгах для подальшого їхнього удосконалення.
- Провести ретельний відбір на посаду тренера-консультанта і організувати спеціальне навчання кандидатам, щоб надалі компанія володіла кадрами, які будуть спеціалізуватися на викладанні і проведенні тренінгів.
- Створити універсальну систему стажування, в якій будуть детально розписані усі етапи стажування, терміни і критерії оцінювання кандидатів.
- Змінити терміни повторного складання тренінгового іспиту для збільшення мотивації співробітників і зменшення рівня плинності кадрів.

8. Спрогнозовано очікуваний результат від реалізації програми заходів щодо вдосконалення та модернізації системи професійного навчання персоналу

підприємства. Запропоновані дії підвищать рівень мотивації працівників компанії, рівень обслуговування заходів та зменшать тенденцію плинності кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Молодий вчений. № 6 - 2018 р. – С. 73-75
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: ел. підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – 2018. – 468 с.
3. Берсуцький А. Я. Механізм управління людським капіталом на основі мотивації стратегічної готовності / А. Я. Берсуцький, О. О. Каменська // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 3. – с. 11–16 .
4. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації / О. В. Босак // Управління людським потенціалом. – Київ. – 2018. - № 3. – С. 320-323.
5. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 5. – с. 13–16
6. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144-146.
7. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. Посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 504 с.
8. Гавкалова Н.Л. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу: ел. підручник / Гавкалова Н.Л.– 2017. – с. 2–13.
9. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А.М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2014. – № 1. – С. 148–155.
10. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник / О.А. Грішнова. – 5-те вид., оновлене. – К.: Знання, 2015. – 390 с

11. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інноваціна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. – № 6 (44). – С. 194–198.
12. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В. І. Дериховська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7 (426). – С. 341–347.
13. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства: наукове видання / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. – 284 с.
14. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник - Одеса: Атлант, 2016. - 427 с.
15. Качан Є.П. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації як основа формування конкурентоспроможності персоналу /Є. П. Качан //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: Науковий журнал. – Тернопіль: Економічна думка, 2018. – Вип. 13. – С. 18–24.
16. Кібанов А.Я. Основи управління персоналом: підручник. / А Я. Кібанов. – 2015. - 304 с.
17. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: моногр. / А.М. Колот. – К : КНЕУ, 2014. – 230 с.
18. Красношاپка В.В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства / В.В. Красношاپка, А.О. Коваленко // Молодий вчений. – 2014. – № 12(15). – С. 162–165.
19. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К.: Кондор, 2014. – 292 с.
20. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. – С. 155-163.
21. Лібанова Е.М. Ринок праці: навчальний посібник / Е.М. Лібанова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 224 с.

22. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).-С . 203-206
23. Маркова Н.С. Розвиток персоналу. Навч. посібник / Маркова Н.С. - 2014. – 212 с.
24. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І.О. Мартиненко // Бізнес Інформ. – 2017. – № 4. – с. 418–422.
25. Мельничук Д. П. Продуктивна зайнятість як передумова функціонування знань у формі капіталу / Д. П. Мельничук // Демографія та соціальна економіка. - 2015. - № 2. - с. 135-144
26. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посібник для ВНЗ / О. С. Мороз ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. – 324 с
27. Назарова Г. В. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу / Г. В. Назарова, І. О. Мартиненко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2014. - Вип. 4. - с. 106-111.
28. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни (Одеса: ОДЕУ, 2016 р. – 191с.)
29. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства / І.В. Партика // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 8. – Ч. 4. – С 74–76
30. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н. А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2014. – № 17. – С. 172–180.
31. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві / О.І. Пащенко// Управління розвитком. – 2016. – № 11. – С. 67–68.
32. Петрова І.Л. Конкурентоспроможність персоналу як фактор ділового успіху компаній/ О.С. Білявський, І.Л. Петрова // Актуальні питання сучасної

науки та практики: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 15 листопада 2018 р.) - К.: Університет "КРОК", 2018. - с. 397-399

33. Притула В. І.; Левченко З. М. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками / Вісник Вінницького політехнічного інституту. № 3 - 2013. – С. 113-118

34. Пługина Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Пługина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 42. - с. 323-327.

35. Полтавська О.В. Використання компетентнісного підходу в управлінні матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства / Н.М. Гуляєва, О.В. Полтавська // Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації : зб. наук. пр. – Спец. вип. Ч. II. – Вінниця : Центр підготовки наук. та навч.-метод. видань ВТЕІ КНТЕУ, 2012. – С. 310–315.

36. Полтавська О. В. Підходи до удосконалення механізмів матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного господарства: аналіз зарубіжного досвіду [Електронний ресурс] / Оксана Полтавська // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2015. — Вип. 1 (12). — С. 74-81.

37. Посилкіна, О. В. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. / О. В. Посилкіна, Ю. С. Братішко, Г. В. Кубасова. – Х. : НФаУ, 2015. – 517 с.

38. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162

39. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ : Економічні науки . – 2017. – Вип.17. – С. 210–218.

40. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. [Текст] / В.А. Савченко -К.: КНЕУ, 2016. – 351 с.

41. Семикіна М.В. Система професійного навчання робітничих кадрів: сутність, проблеми розвитку, напрями вдосконалення [Текст] / М.В. Семикіна, А.А. Орлова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. -2016. -Т.2. -№ 6. - с. 55-59.

42. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку / О.А. Сливка // Торгівля і ринок : темат. зб. наук. пр. – Вип. 29. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – с. 109–114

43. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А.М. Ткаченко, К.А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. — 2015. — № 1(35). — с. 194-197 с.

44. Управління ефективністю та якістю: Модульна програма / Пер. з англ. під. ред І. Прокопенко. - К.: Норта. - Ч. 1. - с. 18.

45. Управління персоналом: Енциклопедичний словник / Під. ред. А. Я. Кібанова. - М. : Инфра-М., 1998. - с. 299.

46. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підруч. для студентів вищих навчальних закладів/ Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2017. – 488 с.

47. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2016). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208.

48. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154

49. Юрчишина Л.І. Аналіз основних підходів та оцінювання конкурентоспроможності підприємства за показниками використання людських ресурсів / Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. - 2018. - Вип. 6. - С. 248-252.

50. Офіційний сайт ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ» – Режим доступу: <https://figaro.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Список використаних джерел

1. Антошкова Н.А. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 18–19 червня 2020 р.)*. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2020. С. 203–205.
2. Вардеванян В. А. Специфіка використання маркетингових комунікацій у ресторанному бізнесі. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 45(1). С. 95–101.
3. Вознюк М. А., Могилова А. О. Формування комплексу заходів Public relations на підприємствах громадського харчування. *Економіка, управління та адміністрування* Житомир, 2019. Вип.4(90) С. 33–37.
4. Гараніна І. І., Зелінський Є. В. Сучасний погляд на роль та функції реклами. Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові тенденції: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 27–28 листопада 2015 р.) Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2015. 192 с.
5. Головчук Ю. О. Прямий маркетинг: для всіх галузей знань та спеціальностей. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. 129 с.
6. Дорошкевич Є. С., Могилова А. Ю. Ретроспективний аналіз інтернет-реклами в структурі рекламного ринку України. *Економіка і суспільство* Мукачевський державний університет Вип. 14, 2018. С. 321–326
7. Жегус О. В., Михайлова М. В., Афанасьєва О. П. Оцінка маркетингової діяльності підприємств ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2016. №11. С. 403–408.
8. Кальницький А. Є., Копусяк Я. Ф. Стимулювання збуту: заходи та засоби, які допомагають при формуванні маркетингової діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка* ред. кол.: В. П. Мікловда, В.І. Ярема, В. О. Приходько та ін. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2014. Вип. 1 (42). С. 94-97
9. Крамаренко К. М., Б. В. Сіроус. Особливості маркетингу підприємств ресторанного господарства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 5. С. 72-76.
10. Найдюк Г. Т., П'ятницька Г. Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 66-73.
11. Романуха О. М., Халілова-Чуваєва Ю. А., Хаврова К. С., Коваленко О. С. Динаміка розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 42–46.
12. Рябенкам М. О. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. *Економіка та суспільство* Вип. (24). 2021 С. 323–329.
13. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства класифікація, Київ. 2004, 18 с.

СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

**ЗАСІМЕНКО С., 2 курс, 1м група ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

У статті проаналізовані сутність та методи професійного навчання і розвитку персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. Обґрунтовано важливість впровадження новітніх методів навчання персоналу зі сторони підприємства, зі сторони персоналу і з боку оцінки роботи.

Ключові слова: система професійного навчання персоналу, механізм навчання персоналу, метод навчання, розвиток.

The article analyzes the essence and methods of professional training and staff development of the restaurant business. The importance of introduction of the newest methods of training of the personnel on the part of the enterprise, on the part of the personnel and on the part of the estimation of work is proved.

Key words: system of professional training of personnel, mechanism of personnel training, training method, development.

Актуальність теми. Нині неодмінною умовою ефективного функціонування підприємства ресторанного спрямування є кваліфікований та якісно підготовлений персонал, реальну оцінку корисності і затребуваності якого дає ринок. Навчання персоналу стає все більш актуальною проблемою. Багато керівників підприємств готові оплачувати співробітникам не тільки профільну, але й і додаткову освіту. Те, що це не витрати, а інвестиції розуміють не тільки менеджери і директори по персоналу, але й самі працівники.

Грамотно побудована система професійного навчання персоналу на підприємстві вигідна як працівникам, так і керівництву. Перші отримують можливість підвищити власну кваліфікацію, самореалізуватися, підвищити рівень заробітної плати, другі – отримують підготовлений для ефективного виконання поставлених цілей колектив, лояльний компанії. Відповідно ефективне навчання персоналу, крім зростання прибутку, має ряд важливих наслідків для організації такі як: згуртування та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, розкриття всього потенціалу працівників, формування відповідної організаційної культури і зразків поведінки, які сприяють успішному досягненню організаційних цілей, залучення нових співробітників в організацію.

Пріоритетність питань навчання і розвитку кадрів обумовлена процесами переходу до концептуальної бізнес-освіти, тобто необхідністю перепідготовки і підготовки працівників відповідно до їхньої спеціалізації максимально конкретно спрямованістю.

Висококваліфікованому фахівцеві все частіше доводиться поєднувати у своїй роботі, крім своїх безпосередніх обов'язків, усе більше різних трудових функцій і приймати рішення, які вимагають знання основ менеджменту, маркетингу, психології та соціології. Такі зміни призводять до необхідності підвищення значущості питання навчання і підготовки персоналу та вдосконалення системи навчання персоналу в організації. Нестача у працівника тих чи інших навичок, знань призводить до неефективної роботи і виконання поставлених завдань, до того ж сприяє підвищенню у працівника стресів і енергетичних витрат, пов'язаних із роботою. Зрештою працівник втрачає мотивацію і бажання працювати, що, в більшості випадків, призводить до рішення звільнитися.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Система професійного навчання персоналу останнім часом стала предметом дослідження багатьох міжнародних організацій, вчених різних країн світу, у тому й числі вітчизняних. Дослідженням питання управління розвитком персоналу підприємств присвячені праці таких вчених: А.Я. Берсуцького [2], Н. С. Гавкалової [4], О. А. Грішньої [5], І. В. Журавльової [6], А. Я. Кібанова [7], А. М. Колота [8], Е. М. Лібанової [9], Д. П. Мельничука [11], Г. В. Назарової [12], І. Л. Петрової [13], О.В. Сардака [1], В. А. Савченка [14], М. В. Семикіної [15] та ін.

Метою дослідження є виявити основні тенденції системи професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу, а також знайти інноваційні шляхи його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети вирішуються наступні **завдання**:

1. Визначити різноманітні поняття і концепції системи професійного навчання, етапи і види навчання.
2. Охарактеризувати основні методи навчання.

3. Визначити переваги і недоліки різноманітних методів навчання персоналу.

Об'єктом дослідження є система професійного навчання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Виклад основного матеріалу. Процес навчання людини протікає все її свідоме життя. Первинне навчання здійснюється в школах, професійно-технічних училищах, технікумах, коледжах, ліцей. Вторинне навчання проходить в університетах, інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, у навчальних центрах, спеціально організованих курсах і семінарах тощо.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб організації в цій області. Йдеться про виявлення невідповідності між професійними знаннями і навичками, яким повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей (сьогодні і в майбутньому) і тими знаннями і навичками, якими він володіє в дійсності. Звідси можна виділити такі поняття як «професійне навчання персоналу» і «професійний розвиток персоналу».

Професійне навчання персоналу – це набуття та удосконалення професійних знань, умінь та навичок особою відповідно до її покликання і здібностей, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації для професійної діяльності та конкурентоспроможності на ринку праці.

Відповідно професійний розвиток – це придбання співробітниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використовують або будуть використовувати у своїй професійній діяльності [5].

Інші трактування поняття професійного розвитку персоналу наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «професійний розвиток персоналу»

Автор	Характеристика	Ключова відмінність
Прокопенко І. [18]	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісний зростання і розвиток	Уміле забезпечення і організація процесу навчання
Енциклопедичний словник [19]	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації.	Сукупність організаційно-економічних заходів
Сливка В.А. [16]	Критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства, цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва	Критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства
Ткаченко А.М. [17]	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації.	Розкриття особистісного потенціалу працівника
Брич В.Я., Гутул О.Я. [3]	Комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних і педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення.	Комплексне, багатогранне поняття

Продовження додатку А

Автор	Характеристика	Ключова відмінність
Мартиненко І.О. [10]	Розкриття внутрішніх початкових потенцій як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей об'єкта.	Розкриття внутрішніх початкових потенцій об'єкта

складено автором на основі[3;10;16;17;18;19]

Професійне навчання персоналу здійснюється за допомогою різних методів. (табл. 2).

Таблиця 2

Методи професійного навчання персоналу

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Копіювання	Лекція
Наставництво	Дискусії і обговорення
Делегування	Дистанційне навчання
Метод ускладнених завдань	Ознайомлення з досвідом інших підприємств
Ротація	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Інструктаж	Ділові ігри
Професійне консультування	Моделювання ситуацій
Розширення кола обов'язків	Семінари, виставки, симпозиуми
Передача досвіду	Тренінги
Чергування робочих операцій	Рольові ігри
Спеціальний набір завдань	Самостійне навчання
Аналіз робочих дій і процедур	Участь у проєктах
Коучинг	Участь у навчальних програмах
Баддинг	
Стрегчинг	

складено автором на основі[1;4;6; 7;9;12;16;17;19]

Навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією з повсякденною роботою. Воно є більш дешевим і оперативним, полегшує входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях. Навчання в стінах організації може передбачати запрошення зовнішнього викладача для задоволення конкретних потреб у навчанні співробітників.

Найважливішими методами навчання на робочому місці є:

- «копіювання» – коли працівник прикріплюється до досвідченого фахівця, ніби копіюючи дії цієї людини;
- наставництво – виховний процес взаємодії менеджера зі своїм персоналом в ході щоденної роботи;
- делегування – передача співробітникам чітких завдань з повноваженнями прийняття рішень по обговореному колу питань. При цьому менеджер навчає підлеглих у ході виконання роботи;
- метод завдань, які ускладнюються (метод ускладнених завдань) – спеціальна програма робочих дій, вибудована за ступенем їх складності, розширення обсягу завдань і підвищення їхньої складності. Заключний етап – це самостійне виконання завдання;
- ротація – це коли співробітник переводиться на нову роботу (в інший відділ) або посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду зазвичай на термін від декількох днів до декількох місяців;
- **інструктаж** – роз'яснення й демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці;
- **професійне консультування** – проведення досвідченим працівником консультацій або роз'яснень суті роботи для недосвідченого працівника;

- розширення кола обов'язків – метод навчання персоналу, який базується на збільшенні поставлених задач і обов'язків для працівника, що навчається;
- передача досвіду – процес обміну професійною інформацією та навичками між працівниками;
- чергування робочих операцій – метод, який базується на зміні видів поставлених завдань для більш широкого розуміння тієї чи іншої спеціальності;
- спеціальний набір завдань створюється для виявлення потенційних схильностей працівника до певного виду професійної діяльності;
- аналіз робочих дій і процедур дозволяє виявити проблеми, з якими зіткнувся працівник у ході виконання професійних задач [2; 6; 7; 8; 9; 12; 17].

Окремо виділяють такі новітні методи професійного навчання персоналу як коучинг, баддинг, стретчинг:

- **коучинг** – мистецтво сприяти підвищенню продуктивності, навчанню і розвитку іншої людини. Його роль суттєво підвищується саме в умовах становлення економіки знань, для якої притаманний процес посилення інтелектуалізації праці. На відміну від наставництва, для коучинга характерний недирективний підхід, тому він не може бути використаний в організації за авторитарного стилю керівництва;
- **баддинг** – метод навчання, що передбачає надання один одному інформації та (або) встановлення об'єктивного і чесного зворотного зв'язку між працівниками. Баддинг відрізняється від наставництва або коучингу цілковитою рівноправністю учасників;
- **стретчинг** передбачає надання працівникові можливості підвищувати свій професійний рівень шляхом делегування йому завдань, що виходять за межі його безпосередніх обов'язків.

Навчання персоналу поза робочим місцем в організації або за її межами дає змогу працівникам установити тісні зв'язки з колегами інших структурних підрозділів організації чи споріднених підприємств, поділитися власним досвідом і перейняти передові досягнення колег. При цьому навчання персоналу на курсах підприємства краще здійснювати тоді, коли організація не має достатніх коштів для навчання працівників у навчальних закладах. Серед основних методів навчання персоналу поза робочим місцем виділяють наступні [2; 6; 7; 8; 9; 10; 12; 17]:

- **лекція** – вид публічного виступу, під час якого лектор, взаємодіючи з аудиторією, розкриває систему уявлень про той чи інший предмет, явище, допомагає слухачам осмислити проблему й дійти певного висновку, спонукаючи їх до цілеспрямованої практичної діяльності;
- **дискусія (обговорення)** – форма колективного обговорення, мета якого виявити істину або знайти правильний розв'язок порушеного питання через висловлення власних міркувань та зіставлення поглядів опонентів на проблему;
- **дистанційне навчання** – це форма навчання з використанням комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, які забезпечують інтерактивну взаємодію викладачів та співробітників на різних етапах навчання і самостійну роботу з матеріалами інформаційної мережі;
- **ознайомлення з досвідом інших підприємств** – метод, який базується на перейнятті досвіду в інших підприємств задля покращення результатів діяльності обох учасників-підприємств;
- **розгляд практичних ситуацій** допомагає активізувати творче й аналітичне мислення співробітника, щоб у подальшому застосувати набуті навички на реальних ситуаціях;
- **ділова гра** – метод пошуку рішень в умовній проблемній ситуації. Елементи ділової гри: розподіл за ролями, змагання, особливі правила тощо. Ділова гра застосовується як метод активного навчання її учасників з метою вироблення у них навичок прийняття рішень в нестандартних ситуаціях, а також як засіб тестування здібностей.

– моделювання ситуацій – метод для попереднього ознайомлення співробітників із ймовірно майбутніми ситуаціями, який дозволить у подальшому вирішувати професійні задачі вже більш ефективним шляхом;

– семінари, виставки, симпозиуми – форми навчально-практичних занять, при яких співробітники обговорюють повідомлення, доповіді тощо, виконані ними за результатами навчальних досліджень під керівництвом викладача;

– тренінг – це запланований процес модифікації (зміни) відношення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі;

– рольова гра являє собою моделювання подій, що відбуваються в певному світі в певний час. Її учасники відіграють власних персонажів, керуючись при цьому характером своєї ролі і внутрішніми переконаннями персонажа в рамках ігрових реалій;

– самостійне навчання представляє собою метод індивідуального опрацювання співробітником навчального матеріалу і застосування набутих знань на практиці;

– участь у проектах і навчальних програмах дозволяє співробітнику самому розробити щось своє у певній галузі діяльності підприємства.

Візуалізація порівняльної характеристики застосування основних методів навчання персоналу українськими і західними компаніями у відсотковому значенні представлена на рис. 1.

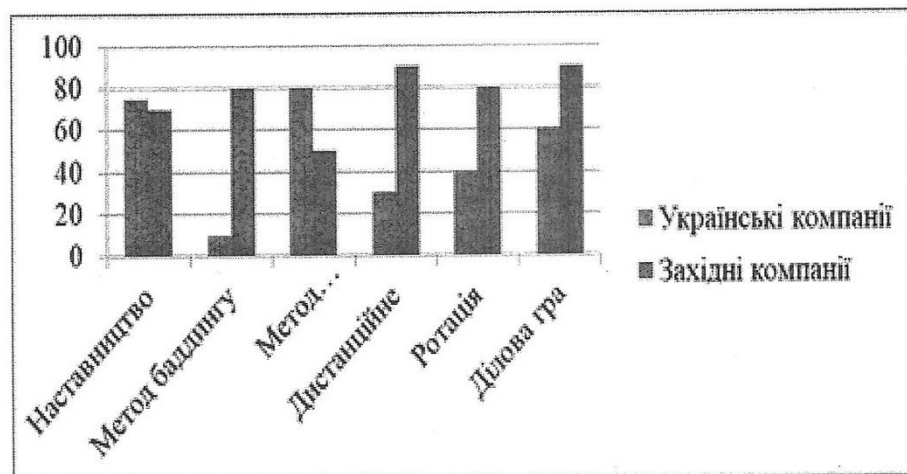


Рис. 1. Порівняльна характеристика застосування основних методів навчання персоналу українськими і західними компаніями

Джерело: [13, с.110-111]

Ефективність діяльності будь якої організації залежить від того наскільки є високим рівень організації професійного розвитку її працівників.

Організація системи професійного навчання є безперервним процесом, який включає декілька елементів (рис. 2).



Рис. 2. Основні етапи професійного навчання персоналу

Джерело: побудовано автором

Реалізація в процесі професійного розвитку всіх зазначених етапів дає змогу значно підвищувати ефективність роботи організації та рівень її конкурентоспроможності, що є надзвичайно актуальним в сучасних ринкових умовах.

На будь-якому підприємстві ресторанного бізнесу система професійного навчання може здійснюватися за такими типами і видами як показано на схемі (рис. 3).

На сьогодні існують три основні види професійного навчання: підготовка, підвищення кваліфікації і перепідготовка персоналу [13, с. 98].

Первинна професійна підготовка персоналу – це планомірне і організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способів спілкування.

Підвищення кваліфікації персоналу – навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з ростом вимог до професії або підвищенням на посаді.

Перепідготовка персоналу – навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з оволодінням новою професією або зміненними вимогами до змісту та результатів праці [3].

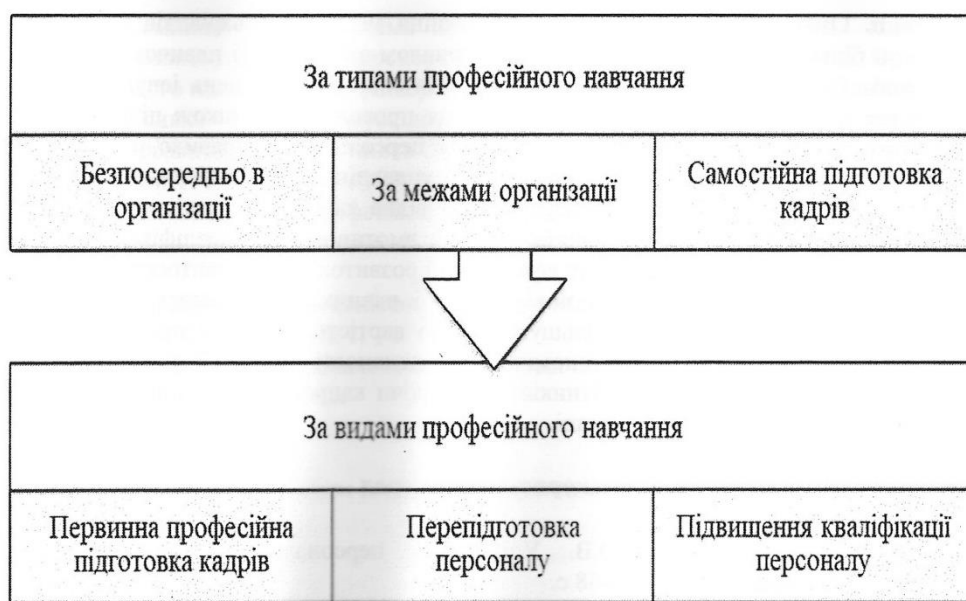


Рис. 3. Система професійного навчання персоналу

Джерело: побудовано автором

У ресторанному бізнесі не існує єдиної систематизації видів професійного навчання персоналу. Після опрацювання різних джерел, пропоную виділяти наступні види навчання і їхні класифікаційні ознаки (табл. 3).

Таблиця 3

Види професійного навчання персоналу в ресторанному бізнесі

Класифікаційна ознака залежно від:	Види професійного навчання відповідно до класифікаційної ознаки
кількості слухачів	- індивідуальне (навчання проводиться для кожного працівника окремо); - групове (навчання проводиться загалом для певної кількості працівників).
цільового призначення	- первинна підготовка (навчання працівника без освіти); - перепідготовка (навчання працівника, який має освіту нової професії); - підвищення кваліфікації (отримання працівником, в рамках своєї професії чи спеціальності, нових знань, умінь та навичок); - адаптаційне навчання (навчання, яке здійснюється з метою адаптації працівника в певній організації).
поєднання процесу навчання і роботи в організації	- з відривом від місця роботи (працівник звільняється від своїх обов'язків, під час проходження навчання); - без відриву від місця роботи (працівник поєднує навчання і виконання своїх обов'язків).
тривалості навчання	- короткострокове (не більше ніж 5 днів); - середньострокове (не більше ніж 6 місяців); - довгострокове (більше ніж 6 місяців).

складено автором на основі [2; 4; 6; 7; 10; 14; 17]

Висновки. Отже, поняття професійного навчання має багато варіантів визначень, сутністю яких, в більшості випадків, є набуття персоналом здібностей і навичок, які потім будуть використовуватися у професійній діяльності. На сьогоднішній день існують безліч методів навчання персоналу. Вони залежать від місця проведення, а також цілей і задач навчання. Формування ефективної системи навчання персоналу, як правило, є спільним завданням керівництва компанії і департаменту з управління персоналом. Правильно вибудована система навчання і розвитку персоналу вигідна як самому працівникові, так і організації: компанія, розвиваючи працівників, одержує вмотивований і кваліфікований, що йде в ногу з часом, персонал, що забезпечує ефективний розвиток і конкурентоспроможність організації, а співробітники, отримуючи нові знання і навички, здобувають можливість підвищення по кар'єрних сходах або збільшують свою вартість на ринку праці як більш досвідчених фахівців. З точки зору економічної ефективності, компанії більш вигідно розвивати і навчати працюючих співробітників, створюючи кадровий резерв, ніж купувати потрібні навички і експертизу на ринку праці.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: ел. підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – 2014. – 468 с.
2. Берсуцький А. Я. Механізм управління людським капіталом на основі мотивації стратегічної готовності / А. Я. Берсуцький, О. О. Каменська // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3. – с. 11–16.
3. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 5. – с. 13–16
4. Гавкалова Н.Л. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу: ел. підручник / Гавкалова Н.Л. – 2014. – с. 2–13.
5. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник / О.А. Грішнова. – 5-те вид., оновлене. – К.: Знання, 2015. – 390 с
6. Журавльова І. В. Управління людським капіталом підприємства: наукове видання / І. В. Журавльова, А. В. Кудлай. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. – 284 с.
7. Кібанов А.Я. Основи управління персоналом: підручник. / А Я. Кібанов. – 2015. – 304 с.
8. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: моногр. / А.М. Колот. – К : КНЕУ, 2014. – 230 с.
9. Лібанова Е.М. Ринок праці: навчальний посібник / Е.М. Лібанова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 224 с.
10. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І.О. Мартиненко // Бізнес Інформ. – 2017. – № 4. – с. 418–422.
11. Мельничук Д. П. Продуктивна зайнятість як передумова функціонування знань у формі капіталу / Д. П. Мельничук // Демографія та соціальна економіка. – 2015. – № 2. – с. 135-144
12. Назарова Г. В. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу / Г. В. Назарова, І. О. Мартиненко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Вип. 4. – с. 106-111.
13. Петрова І.Л. Конкурентоспроможність персоналу як фактор ділового успіху компаній/ О.С. Білявський, І.Л. Петрова // Актуальні питання сучасної науки та практики: матеріали науково-практичної конференції (м. Київ, 15 листопада 2018 р.) – К.: Університет «КРОК», 2018. – с. 397-399
14. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. [Текст] / В.А. Савченко -К.: КНЕУ, 2016. – 351 с.

15. Семикіна М.В. Система професійного навчання робітничих кадрів: сутність, проблеми розвитку, напрями вдосконалення [Текст] / М.В. Семикіна, А.А. Орлова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. -2016. -Т.2. -№ 6. – с. 55-59.

16. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку / О.А. Сливка // Торгівля і ринок : темат. зб. наук. пр. – Вип. 29. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2014. – с. 109–114

17. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А.М. Ткаченко, К.А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. – 2015. – № 1(35). – С. 194-197 с.

18. Управління ефективністю та якістю: Модульна програма / Пер. з англ. під. ред І. Прокопенко. – К.: Норта. – Ч. 1. – с. 18.

19. Управління персоналом: Енциклопедичний словник / Під. ред. А. Я. Кібанова. – М. : Инфра-М., 1998. – с. 299.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ПОЛТАВСЬКОЇ О. В.

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ

**ІВАНЧУК В., 2 курс, 1м група ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

У статті розглянуто сутність та зміст стратегій конкурентоспроможності на прикладі підприємств готельного бізнесу. Визначено основні засади забезпечення конкурентоспроможності готелів. Узагальнено систему стратегій конкурентоспроможності готелю, зокрема стратегії набуття конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності та конкурентної поведінки.

Ключові слова: стратегія, конкурентоспроможність, готель.

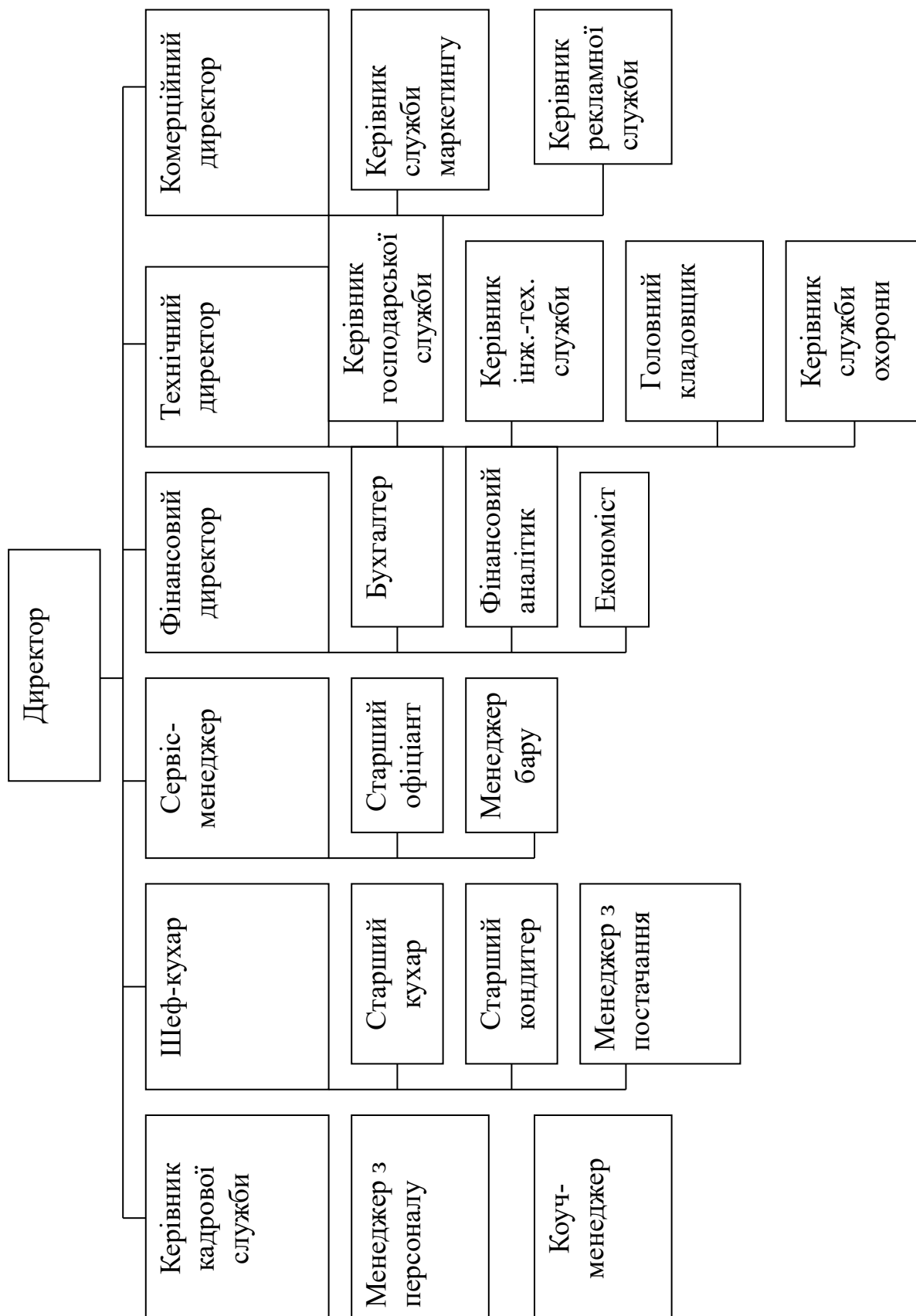
The article considers the essence and content of competitiveness strategies on the example of hotel business enterprises. The basic principles of ensuring the competitiveness of hotels are defined. The system of strategies of hotel competitiveness is generalized, in particular strategies of acquisition of competitive advantages, maintenance of competitiveness and competitive behavior.

Key words: strategy, competitiveness, hotel.

Актуальність дослідження. В умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання не може ефективно здійснюватися без використання сучасних концепцій ведення бізнесу. Вибір шляхів формування стратегічного потенціалу здійснюється на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан підприємства з урахуванням наявних конкурентних переваг, а значення і вплив кожного фактору змінюється в залежності від ринку, на якому функціонує суб'єкт. Істотні зміни механізму господарювання формують необхідність пошуку дієвих шляхів підвищення конкурентоспроможності, які виступають рушійною силою розвитку підприємств готельного бізнесу, показники ефективності яких знаходяться в прямій залежності від ступеню врахування як вимог ринку, так і врахування тенденцій розвитку. Важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності є формування та реалізація стратегії.

Проблеми стратегічного управління та формування і реалізації стратегій конкурентоспроможності закладів готельного бізнесу знайшли відображення в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних вчених: Ж.Ж. Ламбена, Д. Сондерса, М. Портера, Ф. Котлера,

Додаток Б



Лінійно-функціональна організаційна структура ТОВ «ФІГАРО-КЕЙТЕРІНГ»

Додаток В

Анкета самопрезентації кандидата

Прізвище, ім'я, по батькові _____

Займана посада _____

Дата початку роботи _____

Ваша освіта, кваліфікація, назва навчального закладу _____

Що у вас виходить робити найкраще на вашій посаді:

1. _____

2. _____

3. _____

Як Ви думаєте, чи можуть якісь з цих навичок бути успішно використаними на посаді, на яку Ви претендуєте? Якщо так, то які саме?

Якщо Ви хочете зайняти більш високу посаду, то які напрямки власного розвитку, на Вашу думку, є для вас пріоритетними?

Що Вам більш за все подобається у вашій сьогоднішній роботі?

Що Вам менш за все подобається у Вашій сьогоднішній роботі?

Досягнення якої кар'єрної мети Ви ставите перед собою, працюючи в нашій компанії?

Яка причина Вашого бажання перейти на іншу посаду?
