

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та підприємництва  
Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»  
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
к.е.н., доцент Ставська Ю.В.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021р.

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО  
ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ "ЛЕЗГИНКА")**

**241.21. 21маг. 36 м ДП (Р)**

Здобувач другого  
(магістерського) рівня вищої  
освіти

Ленчук Д.М.

Керівник дипломної роботи:

к.е.н, доцент  
Лопатюк Р.І.

Гарант освітньої-професійної  
програми

д.е.н., професор  
Польова О.Л.



## ЗМІСТ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ВСТУП</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b> .....                                 | <b>6</b>  |
| 1.1. Еволюція теоретичних поглядів на роль управління персоналом підприємств.....  | 6         |
| 1.2. Зміст та структура трудового потенціалу підприємств.....  | 15        |
| 1.3. Методи діагностики ефективності управління персоналом підприємств.....  | 23        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b> .....                               | <b>33</b> |
| 2.1. Аналіз соціально-економічних передумов формування ефективності управління персоналом підприємств ресторанного господарства..... | 33        |
| 2.2. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Лезгинка».....   | 41        |
| 2.3. Характеристика стану та ефективності управління персоналом ресторану «Лезгинка».....  | 52        |
| <b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «ЛЕЗГИНКА»</b> .....  | <b>59</b> |
| 3.1. Інституціалізація лідерства як напрям удосконалення управління персоналом підприємства ресторанного господарства.....           | 59        |
| 3.2. Удосконалення стратегії розвитку персоналу ресторану «Лезгинка».....  | 71        |
| 3.3. Напрями удосконалення управління персоналом ресторану «Лезгинка».....   | 83        |
| <b>ВИСНОВКИ</b> .....  | <b>90</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....  | <b>91</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Найважливішим фактором розвитку будь-якого готельно-ресторанного господарства, являється людський ресурс, його інтелект та навички, уміння здійснювати ефективно управління персоналом. Останній критерій залишається найважливішим, адже підходи до його вирішення із розвитком суспільства постійно вдосконалюються.

У ХХІ ст. простежується тенденція підвищення ролі персоналу в розвитку ресторанних підприємств. Сучасні умови ринкової економіки через тісні процеси глобалізації перебувають на межі постійних ризиків та економічних криз. Щоб забезпечити конкурентно-спроможність господарства, стає за необхідність визначатися із бізнес-стратегією розвитку персоналу, як у кризових та і стабільних умовах.

Сучасні умови потребують здійснювати постійний розвиток управлінської структури персоналу, розвивати організаційну культуру та лідерство. Саме ці якості, наразі вважаються головним інструментарієм, що дозволяє сформувати інтелектуальний капітал ресторанного господарства.

**Мета дослідження** здійснити обґрунтування напрямків із удосконалення системи ефективності управління розвитком персоналу ресторану «Лезгинка». Для виконання мети дипломної роботи, необхідно було вирішити наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні засади управління персоналом підприємств ресторанного господарства;
- проаналізувати ефективність управління персоналом підприємств ресторанних господарств та ресторану «Лезгинка»;
- удосконалити управління ресторану «Лезгинка»

**Об'єктом дослідження** – процеси управління розвитку персоналу ресторану «Лезгинка».

**Предмет дослідження** – теоретичні положення та прикладні аспекти пов’язані із підвищенням ефективності управління розвитком персоналу.

**Методи дослідження:** логічний, синтезу, абстракції, системний підхід, монографічний – використані для обґрунтування теоретичної та практичної складової дослідження; діаграм, формування таблиць, графіків та групування – призначені для наочної репрезентації запропонованих досліджень; аналізу та порівняльний – дозволяє простежити динаміку розвитку ресторану «Лезгинка» впродовж 2020-2021 рр.; наукового узагальнення та прогнозування – допомагають реалізувати кінцеву мету дослідження.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у тому, що вона є першою узагальнюючою працею в Україні, яка об’єднує та детально розглядає теоретичні засади управління персоналом підприємств ресторанних господарств. Також у дипломній роботі проаналізовано досвід виходу ресторану «Лезгинка» за рахунок бездоганної управлінської структури із кризи пандемії COVID-19.

**Практичне значення отриманих результатів** роботи, полягає в можливості використання окремих висновків та пропозицій з метою удосконалення ефективності управління рестораном «Лезгинка» та інших закладів громадського харчування.

**Апробація результатів роботи** відбулася на всеукраїнській науково-практичній конференції «Економіка, управління та право: досвід, проблеми, перспективи» (м. Вінниця, 23 листопада 2021 р.). Автор виступав із доповіддю: «Управління як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств сфери харчування» та здійснив публікацію у збірнику цієї конференції.

**Структура та обсяг дипломної роботи.** Дипломна робота складається із трьох розділів, кожен із них має по три підрозділи, загальний обсяг: дипломної роботи – 98 ст., зокрема основного тексту – 89 ст.; таблиць – 9; рисунків – 24; кількість позицій у списку літератури – 81.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### **1.1. Еволюція теоретичних поглядів на роль управління персоналом підприємств**

Перші філософські погляди із ефективного управління персоналом зародилися разом із капіталізмом. Адже вміння використовувати трудові ресурси являється одним із головних складових цього суспільного ладу. Головним мислителем, засновником капіталізму вважають Адама Сміта. У другій пол. XVIII ст. дослідник за допомогою методу логіки висвітлює сутність економічних процесів. Згодом з'являється його теорія «продуктивної і непродуктивної праці». Вчений вважав, що людська праця повинна створювати додаткову вартість, котра має йти на утримання робітника. Такий вид діяльності вважався продуктивним. А зі зменшенням непродуктивної праці за логікою А. Сміта зростає добробут суспільства [62, с. 130; 7, с. 22; 1, р. 17-18].

Наступний вчений, що вдосконалив погляди свого попередника був Карл Маркс. У XIX ст. він сформував так звану «теорію вартості робочої сили». Вона складається із двох основних складових. Перша полягає у тому, що людська праця – це єдине джерело вартості товарів. Остання пояснює природу робочої сили, яка під час експлуатації приносить більше ніж коштує насправді. Таким чином розпочинається переосмислення використання безкоштовної робочої сили (рабів чи кріпаків) з ціллю отримати додатковий прибуток за рахунок «праці»[46, с. 321].

Досвід та філософська думка Адама Сміта та Карла Маркса неабияк зацікавила провідних власників підприємств у кінці XIX – поч. XX ст. З'являються спроби узагальнити досвід попередників. Такий стан речей породжує нове наукове вчення – менеджмент. Його основоположник прийнято вважати Ф. Тейлора. Він створив першу систему наукового

управління, що полягає у залучення до управління провідних спеціалістів. Це дозволить раціонально використовувати трудові та інших ресурсів за для максимального збільшення продуктивності праці. Основне завдання такої адміністрації являється поєднання матеріальних, технічних та людських ресурсів в одне ціле за допомогою наукових методів та принципів. Вчений вважає, що саме «наукова логіка» правил, формул та законів дозволить створити більш жорсткий розподіл праці [16, с. 116].

Наприкінці XIX ст. з'являється «технократична парадигма», що полягає у створенні нових теорії та методик управління за допомогою вдосконалення управлінської діяльності в тому числі за рахунок науково-технічного прогресу. Першими представниками класичної концепції цієї парадигми вважають дослідників менеджменту Френка та Лілію Гілберт. Дослідники намагалися з'ясувати яким чином потрібно налагодити управління щоб збільшити його результат, але використовуючи тим самим меншу кількість праці та людських ресурсів. Вони створили своєрідну систему управління кадрами, що складалася із трьох частин: 1. Бухгалтерський облік (необхідний для підрахунку витрат на тиждень). 2. Контроль над робітниками (введення змагань у середині колективу за для швидкого виконання поставлених завдань). 3. «Система Каменяра» - полягає у створенні такої організації управління, що дозволить залучати меншу кількість праці, але отримувати потрібний результат [20, 42-46].

На відміну від практиків родини Гілбертів з'являється низка теоретичних дослідників. Найвідоміший з них Гаррінгтон Емерсон, автор книги «Дванадцять принципів продуктивності». Вчений виділив такі фундаментальні засади ефективного управління:

1. Вірно поставлені цілі (для того щоб створити злагоджений колектив та запобігти збоєм у ньому необхідно його забезпечувати конкретними завданнями).

2. Розсудливість (для того щоб зробити правильні висновки в управлінні колективом потрібно аналізувати будь-які фактори у врівноваженому емоційно-психологічному стані).

3. Професійна консультація (пошук інформації щодо вирішення незрозумілих питань серед колективу або за його межами).

4. Дотримання правил (колектив закладу мусить розуміти, що безумовне виконання порядку мінімалізує девіантні ситуації).

5. Неупереджене ставлення (полягає у тому щоб однаково ставитися до всіх працівників не виділяючи на не утискаючи нікого з колективу).

6. Оперативний облік (дозволяє оперативно отримувати інформацію та приймати швидкі рішення).

7. Диспетчеризація (принцип завдяки котрому є можливість швидко та оперативно керувати колективом).

8. Розклад (дозволяє менеджерам підтримувати контроль на підприємстві за для максимальної ефективності).

9. Налагоджені умови праці (надання максимально акліматизованого робочого місця працівнику для виконання поставлених цілей).

10. Нормування щоденних операцій (встановлення необхідного часу для кожного виду діяльності під час робочого дня та послідовність їх виконання).

11. Письмові інструкції (документ створений колективом, що кодифікує знання та досвід про внутрішній розпорядок за для передачі його наступникам).

12. Винагорода за продуктивність (додаткова мотивація підвищує продуктивність праці робітника) [80, с. 63-81; 28, с. 43].

У першій половині ХХ ст. на території України також розвиваються наукові дослідження у галузі управління. Найяскравішими представниками вважають М. А. Вітке та Ф. Р. Дунаєвського. Микола Андрійович створив «соціально-трудова концепцію управління виробництвом» аналог котрої був втілений в американську концепцію «людських відносин». Науковець вважав



за необхідне створити у колективі сприятливу соціально-психологічну атмосферу за допомогою «осіб-адміністраторів», що являються інженерами виробничого процесу. Також він сформулював які мають бути критерії для керівників, що виконують адміністративні функції. Наступний дослідник Федір Романович автор теорій «адміністративної ємності» та концепції «комплексної цілісної організації». Теорія вченого полягає у тому, що для кращого функціонування управління необхідно залучати розробки із галузей соціальної економіки та техніки [15, с. 48-50]. Також вчений побоювався розростання ієрархії та бюрократизації управління, що подекуди створює своєрідний вакуум між центрами та периферіями. Він вважав за необхідне передачу техніці всієї допоміжної механічної праці [53, с. 109-110]. Також Ф. Р. Дунаєвський розробив концепцію «комплексної цілісності організації». Її мета розкрити «суть раціональної організації». Автор виділив три фази: початкова, упоряджувальна та розпорядницька [61, с. 234-242; 26].

На початку ХХ ст. також розпочав розвиватися теоретичний блок встановлення адміністративного управління. Це був наступний елемент технократичної парадигми котру почали розвивати дослідники. Теорію цього управління створив Генрі Файоль та висвітлив у книзі «Промисловість та загальне управління» (1916). У праці вчений висвітлює те, що управління побудоване на трьох основних аспектах: розподіл праці; заходи, що застосовують в адміністративному процесі; формування критерії відбору на адміністративну посаду. Також дослідник створив 14 пунктів, що повинні регулювати принципи управління: розподіл праці; авторитет та відповідальність; дисципліна; підпорядкування одному керівнику; керівний блок; зацікавленість всіх у виконанні поставлених цілей; винагорода; централізація; ієрархія; дотримання строків; рівність; стабільність роботи персоналу; ініціатива; колективний дух [42, с. 72-73].

Суттєвий внесок до адміністративної школи зробила Марі Фоллетт. Інколи її дослідження називають проміжною ланкою між двома школами. Дослідниця запропонувала методи управління, що спиралися на соціально-

психологічні фактори та умови. Основна увага приділялася: колективній цілісності, неформальній організації, кооперації та інтеграції. Головним фактором контролю над робітниками М. Фоллетт вважала саморегулювання та самоконтроль як на індивідуальному так і на колективному рівні. Такий принцип буде дієвим лише при умові залучення робітників до управління. Адже такий крок підвищить мотивацію колективу. Окрему увагу дослідниця приділяє лідерству. Вона вважає, що людина повинна здобувати лідерські якості в процесі вузько спеціалізованого навчання. Щоб бути визнаним лідером, а не призначеним формально, потрібно спочатку отримати певні знання [37, с. 157].

Наступний фундатор даної наукової школи Честер Бернард засновник системного підходу в управлінні. Ця концепція полягає у соціальній відповідальності корпорації, адже перспективи залежать від її зовнішньої та внутрішньої політики. Також дослідник виділяв теорію сприйняття. Сенс котрої полягає у тому, що керівник отримує владу від колективу, що хоче щоб ним керували. Таким чином він намагається зняти із себе відповідальність за рахунок прийняття рішень керівником. Інколи трапляється, що у колективі є співробітники інтереси котрих потрібно постійно підтримувати. Такі кроки дозволяють їм постійно розвиватися, а також підвищують зацікавленість у забезпеченні продуктивності праці на достатньо високому рівні [27, с. 102].

Останнім науковцем котрий остаточно закріпив фундамент технократичної парадигми вважають Макса Вебера. Він сформував теорію бюрократії, що полягає у домінуванні права над управлінням. На його думку управлінець не є джерелом управління, а лише той хто реалізує існуючу норми права. Дослідник також сформував ознаки раціонального типу бюрократії:

- організація будується на основі ієрархії;
- раціональний розподіл праці за рахунок розбиття простих операцій на найпростіші елементи;

- окремі випадки, що не регулюються правилами можуть прийматися за допомогою абстрактних рішень;
- здійснення управління у дусі безособовості запорука ідеального керівника;
- особа, що виконує функцію адміністратора повинна пригнічувати власні індивідуальні вподобання;
- необхідність створення спеціальної системи підготовки чиновників, внаслідок поступового їх розвитку по кар'єрній сходинці у межах рівня компетенції.

На думку Макса Вебера утворення такого складного бюрократичного апарату спричинить в управлінській діяльності зловживання посадовим становищем. Такі чинники можуть негативно впливати на мікроклімат всередині колективу [48, с. 113; 14, с. 27-20; 79, с. 187-189].

Наступним етапом розвитку у сфері управління, являється встановлення гуманістичної парадигми. Вона складається із 8 концепції та теорій, що продовжують використовуватися навіть у нас час. Представники цієї концепції почали привертати увагу на психологічні чинники всередині колективів. Таким чином упродовж 1930-1950 рр. створено дві школи «людських відносин» та «поведінкових наук». Перша школа була актуальна до 50-х рр. ХХ ст. Її найвідоміші представники Е. Мейо, М. Фолет. Дослідники сформулювали думку, що продуктивність праці залежить не стільки від матеріально-технічних умов, а скоріше від психологічно-морального стану працівників. Тому завдання керівника побудувати оптимальні відносини всередині колективу та комунікацію між робітниками, що дозволить створити саморегулюючий чинник. Внаслідок цього сценарію залучення управлінського ресурсу буде мінімальним, а продуктивність праці суттєво збільшено [4, с. 92-95; 19, с. 11-13].

Школа поведінкових наук на відміну від попередньої існує по теперішній час. Її засновникам вважають Ч. Бернарда, Ф. Герцберга та А. Маслоу. Вчені ставили за необхідність побудови нового управління

організаціями за допомогою підвищення ефективності людських ресурсів заклавши у працівника усвідомлення важливості своїх повноважень. Але дослідники на цьому не зупинилися [44, с. 57]. А. Маслоу запропонував так звану теорію «піраміда потреб». Він мав на увазі, що кожен керівник мусить створити ієрархічну структуру потреб робітників щоб її задовольни і таким чином створити вагомий мотиваційний ресурс [3, с. 420-421].

У другій половині ХХ ст. активно розвивається концепція ситуаційного підходу. Вона полягає у тому щоб сформувати у фахівця уміння правильно оцінювати виробничо-управлінські ситуації за допомогою їх ретельного аналізу. На основі котрого й мають прийматися раціональні та виважені рішення. Для того щоб успішно досягти цілей організації, завдання ситуаційного підходу якомога конкретно пов'язати різні прийоми із конкретними ситуаціями. За допомогою них менеджери можуть: ефективно управляти конкретною ситуацією; на основі ретельного аналізу ситуації та виходячи із традиційних принципів та пошуку різних аналогій пов'язаних із появою проблеми, вирішити її не припускаючи помилок [31, с. 213-215]. На думку Н. А. Славіної кандидата економічних наук, доцента Подільського державного аграрно-технічного університету для функціонування ситуаційного менеджменту повинні бути чіткі умови. Дослідниця виділяє наступні критерії:

1) будь-яка діяльність визначається у межах внутрішніх і зовнішніх аспектів, а теоретичний блок лише надає рекомендації як організувати підприємство до конкретної ситуації. Таким чином науковець позбавляється впливу класичного та психологічного підходів в управлінні;

2) для створення адаптивної структури в організації необхідно корегувати параметри управлінського оточення, адже вони визначають оптимальну структуру менеджменту.

3) організаційний контекст дозволяє досягти значно більшої ефективності внаслідок врахування різних організаційних обставин на відміну від тих, хто не виконує їх.

4) проведення емпіричних досліджень для співвідношення чотирьох факторів: управлінською структурою, розмірами організації, навколишнім середовищем та потребами персоналу [24, с. 86-89].

Також у цей час з'являється концепція системного підходу. Її основний принцип полягає у тому, що всі зовнішні та внутрішні процеси являються закономірними, а власне сама організація існує в суперечливій формі із реальністю. Акцент системного підходу зорієнтовано на врахування абсолютно всіх факторів котрі будь-яким чином можуть вплинути на організацію та пов'язані з нею структурні елементи. Це означає, що будь-яке рішення керівника може вплинути на зміну усієї ієрархічної системи організації [30, с. 58]. На думку Честера Барнарда всі організації мають приватний характер, адже об'єднують у собі людей із спільними цілями та інтересами, що суттєво впливає на їх закритість. Дослідник таким чином ділить організації на формальні та неформальні.

Фундамент формальної організації складається із чотирьох систем: функціонування, стимулів, авторитету та логічних рішень. За допомогою даних принципів організація отримує можливість співпраці із колективом. Такий стан речей у свою чергу створює певний зиск для працівників. Котрі будуть зацікавлені мати довгострокову співпрацю із організацією у котрій працюють. Завдання наступної неформальної організації доповнювати попередню, тобто робити її життєздатною, забезпечуючи безпеку та самоповагу співробітників [6].

Досить актуальною в теперішній час являється концепція інституціонального підходу Дугласа Норта, котру ще називають «теорією інституційної зміни». За наукові здобутки дослідник нагороджений у 1993 р. Нобелівською премією. Він сформував термін «інституційної рівноваги». Адже вважає, що в управлінській системі значна роль належить правилам гри в середині колективу. Тобто якщо організація обмежує у колективі систему певних стимулів та винагород то він стає незацікавлений у продуктивній

праці. Якщо керівництво не перебудує власну систему то діюча інституція у певний час припинить своє існування [13, с. 304-307].

Впродовж 1960-1990-х рр. суттєвого розвитку набуває концепція людського капіталу. З поміж інших концепцій її виділив Т. В. Шульц, але базова модель створена лише у 1992 р. Г. С. Беккером. Науковці вважали, що продуктивність праці на пряму залежить від вкладення капіталу в людський ресурс, що в результаті спричинить збільшення продуктивності праці. На їх думку освіта працівників є головним критерієм успішності фірми. Здійснюючи навчання персоналу, це дозволить здобути їм навички необхідні для того щоб полегшувати власні умови праці тим самим збільшити рівень продуктивності праці [41, с. 123-125; 17, с. 242].

Суттєвим доповненням попередньої концепції являється теорія стратегічного управління персоналом. Вона значно розвинута науковцями Гарвардської школи, котрі вважали за необхідність залучення людських ресурсів у довгостроковій перспективі. Тобто вкладення капіталу у людський ресурс та запровадження різноманітних стимулюючих факторів. Це дозволить отримати потенційний прибуток та позбутися перемінних витрат від постійної зміни персоналу [18, с. 232-237].

У ХХІ ст. значної популярності отримав комплексно-орієнтований підхід. Найвідоміші науковці цього напрямку Дж. Ходкінсон та П. Спероу звернули увагу, що конкуренція у сучасному світі постійно збільшується. Для того щоб конкурувати на ринку необхідне володіння знаннями та технологіями. Тому дослідники запропонували підходи для практичного навчання менеджменту та яким чином організувати цей навчальний процес. За допомогою об'єднання психологічного та управлінського підходу вчені розкрили нові можливості управління персоналом [77; 68, с. 34-35].

Розглянувши десятки концепцій слід виділити три останні: «людського капіталу», «стратегічного управління» та «комплексно-орієнтований підхід». Останній напрямок є досить універсальним, адже дослідники об'єднали в один підхід найкращі пропозиції та розробки попередніх вчених, створивши

таким чином актуальну систему менеджменту. Аналізуючи всі попередні надбання цей крок був єдиним логічним завершенням класичних теорій та розробок.

## 1.2. Зміст та структура трудового потенціалу підприємств

Працездатне населення із активною трудовою позицією являється потужною конкурентно-спроможною силою. Котра необхідна для ефективного та цілеспрямованого зростання конкуренції будь-якого підприємства в результаті використання його трудового потенціалу [63, с. 255-256].

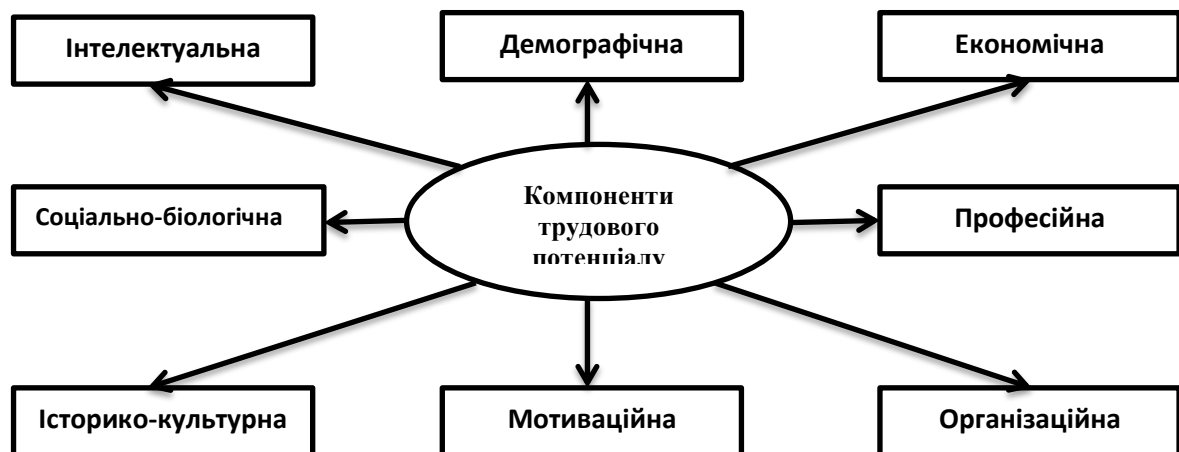
Власне термін «трудоий потенціал» позначає загальну суму людських ресурсів та їх запасів за допомогою кількісних та якісних показників (рис. 1.2.1.).



Рис. 1.2.1. Фактори формування трудового потенціалу [63]

Однак вони мають властивість динамічно змінюватися. Адже населення, що частково відноситься до непрацездатного (учні, студенти та пенсіонери) мають властивість підвищувати та знижувати ефективність трудового потенціалу. Проблеми у раціональному управлінні людськими ресурсами насамперед пов'язані із низкою кризових явищ на ринку праці, внаслідок трудової міграції та інших чинників, що заважають здійснювати не лише розвиток, а й збереження трудового потенціалу підприємств [10, с. 31-32].

Проаналізувавши дослідження В. М. Гриньової, С. Г. Радька, Н. Н. Ровенської, Н. І. Верхоглядової та Г. І. Писаревської з'ясовано, що єдиної точки зору чи наукового підходу щодо єдиного структурного підходу у визначенні трудового потенціалу не існує. Розглядаючи різні варіанти складових встановлено, що підходи котрими користуються науковці, а це переважно: ресурсний, структурний, соціально-біологічний та функціональний, лише частково відображали дане визначення. Однак публікація професора В. В. Бугаса, де запропоновано власне комплексний підхід для висвітлення сутності цієї проблеми є найбільш доцільним для відображення повноти досліджуваної нами структури у дипломній роботі (рис. 1.2.2.) [12, с. 3; 35, с. 236].



**Рис.1.2.2. Компонентна структура трудового потенціалу підприємства [12, с. 4]**

Інтелектуальний потенціал використовується у будь-яких видах економічної діяльності щоб отримати певні переваги та перспективи на ринку. Він дозволяє створити для підприємства підґрунтя для подальшого



розвитку. Основу цього компонента складає: наука, освіта, технології, ідеї та інтелектуальна діяльність всіх рівнів, що дозволяє розвивати інноваційні продукт шляхом активізації набутих знань та здобутого досвіду. Також цей структурний елемент також має характерну систему, що складається із різних елементів, забезпечення, зв'язків та властивостей. Окрім цього є достатня кількість видів інтелектуального потенціалу, що поділяється на об'єктивний та суб'єктивний (рис. 1.2.3.).

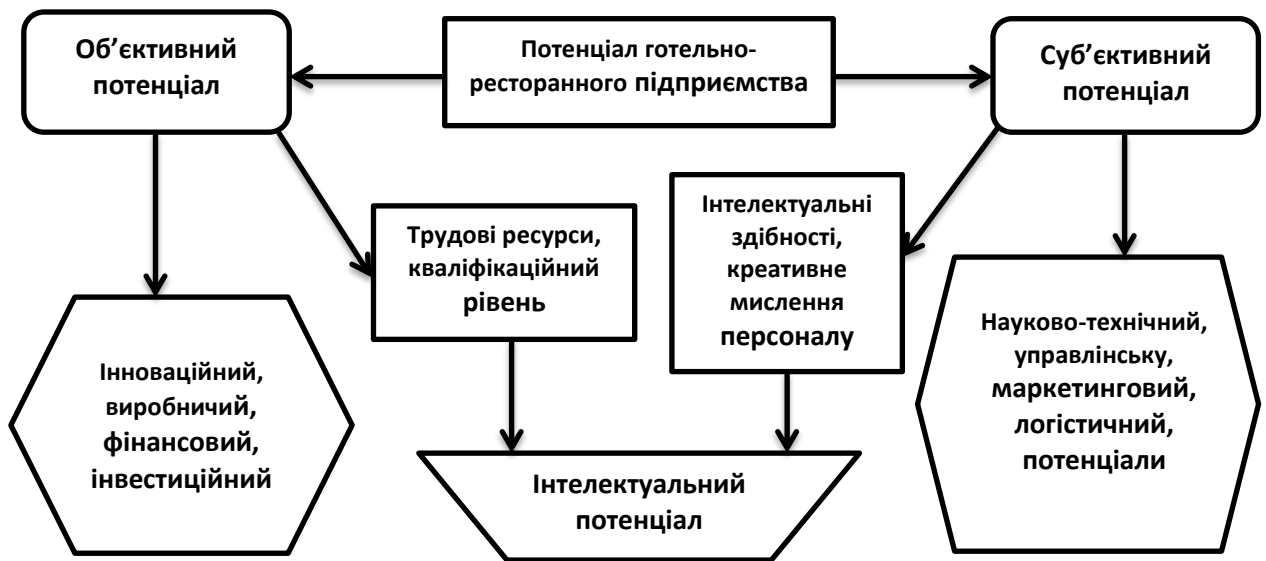


Рис.1.2.3. Складові потенціалу готельно-ресторанного підприємства [55, с. 54]

Перший вид представляє можливості підприємства котрі можуть використовуватися або не використовуватися у виробництві продукції однак будуть залучені у діяльності підприємства. Другий вид пов'язаний із ресурсами котрі будуть використовувати працівники та персоналом для того щоб створити ефективний управлінський апарат, що дозволить створити умови для надання якісних матеріальних послуг [55, с. 54-57].

Демографічний фактор збільшує трудовий потенціал через екстенсивну призму, адже суттєво залежить від кількісної складової. На неї впливає: кількість населення; темпи демографічного приросту; гендерні та вікові структури; міграційні процеси та середня тривалість життя. Також деякі вчені (О. В. Крушельницька та Г. В. Осовська) до цього переліку відносять сімейний стан [32, с. 335].

Економічна складова безпосередньо пов'язана із здатністю певного працівника або колективу приносити підприємству прибуток. Для оцінки економічної динаміки трудових ресурсів застосовують критерій «продуктивність праці». Для його реалізації на різних фазах можуть використовувати наступні напрямки реалізації:

- 1) забезпечення підприємства конкурентоспроможним персоналом, що сформує налагоджену кваліфікаційну систему працівників;
- 2) постійне стимулювання фінансових витрат на перепідготовку кадрів за для удосконалення системи підприємства;
- 3) залучення студентської молоді у роботу підприємства, як потенційного кадрового резерву [40, с. 368].

Соціальний потенціал суттєво взаємопов'язаний із потребами людини. Він відображає соціальну зрілість, рівень свідомості та певну ступінь засвоєних персоналом цінностей і нормативів, власне їх ставлення та потреби в галузі праці [12, с. 5].

Професійна складова являється основним гарантом формування надійної стратегії менеджменту та розвитку колективу. Відсутність сформованої стратегії на початковому рівні навчання та на заходах із підвищення кваліфікації призводить до зменшення зацікавленості до даної галузі знань. Такий стан речей породжує певний інтелектуальний продукт, що постачають університети на ринок праці і він не завжди йому відповідає. Важливим критерієм професійного рівня також може бути як кількісний так і якісний склад. Це пов'язано у першу чергу із здобутим раніше професійним досвідом працівників, котрий вони можуть застосувати на робочому місці [47, с. 152-153].

Останнім часом дослідники розпочали приділяти значну увагу соціальній та культурній складовій трудового потенціалу. Це пов'язано із появою в науковому просторі нового історико-культурного напрямку соціокультурної антропології. Він дозволяє застосовувати нові наукові підходи у вивченні людської мобільності. Наразі зміни які відбуваються у

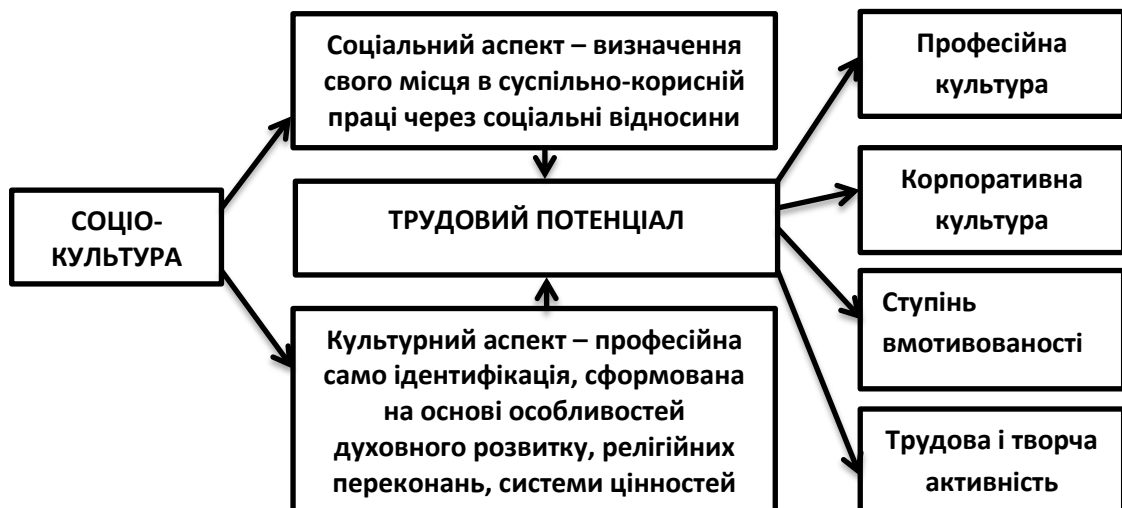
нашому суспільстві перетинаються із політичними та економічними явищами. Вони суттєво впливають на самовизначення та вибір особистості. Тому потрібно відпрацювати певну гнучку систему котра буде працювати в складних умовах сьогодення [9, с. 7-9]. Адже українські науковці також фіксують, що соціальна складова збільшує своє значення в трудовому потенціалі (табл. 1.2.1.).

**Таблиця 1.2.1.**

**Зміни у значенні трудового потенціалу України на сучасному етапі [8, с. 119]**

| Складова          | Тенденція зміни значення |
|-------------------|--------------------------|
| Демографічна      | Зростання                |
| Медико-біологічна | Зростання                |
| Інтелектуальна    | Зростання                |
| Освітня           | Зростання                |
| Економічна        | Відносна незмінність     |
| Мотиваційна       | Зростання                |
| Культурна         | Відносна незмінність     |
| Соціальна         | Зростання                |
| Психологічна      | Зростання                |
| Організаційна     | Відносна незмінність     |

Даний аспект дозволяє будь-яким соціальним групам самоствердитися та реалізувати свій потенціал у суспільстві та на ринку праці для отримання законних доходів. Якщо починають з'являтися негативні прояви у цій сфері, вони починають деградувати усі попередньо розглянуті складові трудового потенціалу. Тому культурний рівень у поєднанні із освіченістю формує певні цінності, професійну ідентифікацію суспільства (рис. 1.2.4.).



**Рис. 1.2.4. Вплив соціокультурних аспектів на трудовий потенціал [8, с. 120]**

З даної схеми стає зрозуміло, що соціокультурні цінності не лише формують персональні вміння, навички, психологічні та фізичні властивості особистості. Вони мають специфіку впливати на будь-яку соціально-економічну установу та економічну поведінку людини. На базі цих уявлень у громадянина розпочинається процес створення власної життєвої стратегії. Вона має пояснити зв'язок між власною персоною та соціальним оточенням на мікро- або макрогруповому рівні. Варто відмітити, що вплив іншого соціокультурного середовища може внести значні корективи в стратегії особистості або інших напрямках. Серед загроз також є не припустимим поєднання осіб різних субкультур. Це може ускладнити порозуміння у колективі внаслідок певної диференціації. На сучасному етапі розвитку суспільства є досить важливим формувати певний культурний стандарт. Адже він допомагає визначити напрями розвитку трудового потенціалу та систему їх чинників (табл. 1.2.2.) [8, с. 119-122].

**Таблиця 1.2.2.**

**Соціокультурні чинники розвитку трудового потенціалу [8, с. 122]**

| <b>Чинники</b>   | <b>Рівень формування</b> | <b>Напрямок впливу</b>   |
|--|--------------------------|--|
| Самоідентифікація, власний рівень освіти і професійного розвитку, цінності, моральні якості, особиста ментальність, культурна і субкультурна приналежність, релігія, етика | Особистісний             | Професійний вибір та прагнення саморозвитку і самовдосконалення в професійній сфері, власні трудові якості, інтелектуальні задатки, мотиваційні характеристики, корпоративна і професійна культура |
| Національний розвиток науки, культури, технологій, освіти, національна ідентифікація, духовне життя, ідеологічні цінності, ментальність                                    | Загальнонаціональний     | Формування середовища рівних можливостей, вирівнювання коливань попиту і пропозиції на ринку праці, зміни у продуктивності праці   |
| Світовий розвиток науки, культури, технологій, освіти, інтеграційні процеси, мобільність, гендерні особливості   | Загальносвітовий         | Забезпечення умов ефективною трудовою мобільністю  |

Також до соціокультурних чинників відносять нематеріальні аспекти в суспільстві: духовний розвиток, етика, освіта, культура, ідеологія та ін. Суттєвий вплив на них спричинили події 2013-2014 рр., адже динаміка соціокультурної складової суттєво зменшувалася кожного року [8, с. 123]. Після вищезгаданого періоду індекс розвитку збільшився у тричі. Це вплинуло орієнтацію суспільства купувати вітчизняний продукт та розвивати підприємства в державі, залучати іноземні інвестиції у їх розвиток.

Мотиваційна складова – це своєрідний процес завдання котрого сформувавши такий психологічний стан у робітника, який допоможе контролювати та моделювати його поведінку з метою її цілеспрямованої активізації в інтересах підприємства. Головна мета мотивації – одержати максимальну віддачу від наявного трудового потенціалу установи і в кінцевому результаті отримати прибуток. Також мотивація як складова трудового потенціалу поділяється на певні елементарні частини. Серед них виділяють підтипи мотивації: трудова діяльність; продуктивна зайнятість; конкурентоспроможність працівника; вибір місця роботи; оволодіння різними засобами виробництва. Нажаль не завжди простежується застосування усієї структури мотивації, а лише окремих її компонентів. Але варто відмітити загальні правила котрі мають бути систематично використані на підприємстві для мотивації персоналу: однакові можливості; узгоджена оплата праці; належні умови для всіх працівників; можливості професійного зростання; атмосфера довіри [76, с. 126-127; 2, с. 4-5].

Якщо збалансувати інтереси підприємства та працівників – це дозволить у першу чергу визначити певну групу мотиваторів. Вони будуть зацікавлені виконувати поставлені цілі та спонукати до цього інших працівників щоб отримувати певне заохочування за виконану роботу колективу. У свою чергу мотиватори поділяються на групи: психофізичні, особисті, професійні та матеріальні (рис. 1.2.5.). Хоча мотиватори та їх елементи знаходяться у різних структурах, але вони все одно так чи інакше між собою пов'язані [76, с. 127].



**Рис. 1.2.5. Структура мотиваторів для підвищення ТПП [76, с. 127]**

Розглянувши дану структуру слід виділити типи мотивації та форми їх стимулювання. До типів мотивації відносять: зовнішню, внутрішню, позитивну, негативну, стійка та нестійка. Останні два типи засновані на потребах персоналу у додатковому підкріпленні, відповідно стійка мотивація не вимагає їх, а не стійка навпаки. Форми стимулу мають наступну структуру: негативну, грошову, натуральну, моральну, у вигляді патерналізму, організаційну, залучення персоналу в управління підприємством. Даний аналіз мотиваційної складової трудового потенціалу доводить, що замало утримувати конкурентоспроможний потенціал, потрібно його постійно мотивувати.

Завдання організаційної складової трудового потенціалу у створенні ефективних умов для функціонування колективу та окремого працівника. Щоб створювати певний вплив на колектив, підприємство використовує менеджерів. Вони забезпечують чітке і цілеспрямоване управління, здійснюють постановку завдань. Також на дану складову впливають такі

фактори як: стратегія співпраці, система кар'єрного зростання та морально-психологічний клімат [39, с. 110-111; 49, с. 103].

Проаналізувавши досить ґрунтовно структуру трудового потенціалу, стало зрозумілим, що у ній всі ієрархічні елементи пов'язані між собою. Аналізуючи ту чи іншу наукову статтю стає зрозумілим, що науковці не завжди розрізняють якийсь із елементів як одне цілісне джерело. Вони одразу ж пов'язують його із багатьма іншими і тим самим нівелюють цілісність окремо взятої складової. Хоча вони дійсно досить сильно перетинаються між собою, проте нашим завданням у цьому підрозділі було поставлено продемонструвати унікальність компонента як окремого та незалежного, котрий має власний вплив на специфіку трудового потенціалу.

### **1.3. Методи діагностики ефективності управління персоналом підприємств**

Аналізуючи останні дослідження вітчизняних науковців щодо теоретичних основ діагностики стає зрозумілим, що наразі існують різні підходи щодо її методів. Діагностику також розглядають як один із напрямів економічного аналізу, але її зміст насправді дещо ширший. Вона має завдання виявити порушення в економіці, а саме у середовищі природнього функціонування економічних процесів. Потім спрогнозувати подальший їх розвиток і якщо є проблема – одразу ліквідувати її [22, с. 195-196]. Тобто аналіз є лише складовою частиною діагностики (табл. 1.3.1.).

Також науковці виділяють окремі напрями в діагностиці серед котрих варто відмітити «діагностику кризи підприємства», «фінансового стану» та «ризик». Вона повинна розв'язувати три головні групи завдань в діяльності підприємства:

- прямі – здійснюються оцінка за допомогою інформації, що відома;
- зворотні – полягають у встановленні певних обмежень та рамок із верхньою та нижньою межею в одному або одразу у декількох змінних;

– виявлення чутливості – визначення області зміни величин прямого та зворотного завдання [43, с. 52-55].

**Таблиця 1.3.1.**

**Порівняння економічного аналізу та економічної діагностики [43, с. 55]**

| <b>Ознака</b>                                   | <b>Економічний аналіз</b>  | <b>Економічна діагностика</b>   |
|---|--|---|
| <b>1. Предмет</b>                               | Господарські явища і процеси та причинно-наслідкові зв'язки між ними                     | Кількісна та якісна характеристика стану об'єкту дослідження  |
| <b>2. Об'єкт</b>                                | Система через сукупність елементів   | Високоорганізована система як синергетична сукупність функціональних підсистем  |
| <b>3. Функції</b>                               | Оціночна   | Оціночна, діагностична, пошукова  |
| <b>4. Задачі</b>                                | Оцінка змін господарських явищ та процесів   | Оцінка стану об'єкта дослідження, діагностика проблемних сфер і розробка заходів впливу   |
| <b>5. Зв'язок з іншими функціями управління</b> | Окрема функція управління (планування → облік → аналіз → аудит → регулювання → контроль) | Комплекс поєднання окремих функцій управління (аналіз + аудит + регулювання + прогнозування)  |
| <b>6. Направленість</b>                         | Конкретна оцінка явища чи процесу (розділення об'єкта на окремі елементи)                | Усестороння характеристика стану об'єкту (розділення об'єкта на окремі елементи і з'єднання раніше розділених елементів в єдине ціле) |
| <b>7. Інформаційна база</b>                     | Окремі явища чи процеси  | Стан об'єкта дослідження  |
| <b>8. Методологічна основа</b>                  | Конкретні індивідуальні методи   | Комплексні методи   |
| <b>9. Результат</b>                             | Опис ситуації  | Опрацювання заходів щодо поліпшення стану   |

Наразі питання щодо розробки комплексних підходів діагностики залишаються невирішені. Ефективність діагностики залежить переважно від застосованих механізмів оцінки діяльності персоналу, індивідуальних співбесід, досвідченості експертів та якісного аналізу. Також діагностика може бути ускладнена наступними факторами: цілями котрі не підлягають оцінці; величезною кількістю факторів, що мають вплив на кінцевий результат; суттєва віддаленість кінцевих результатів.

Аналізуючи функціонування механізмів управління персоналом, науковцям вдалося виділити чотири основні підходи щодо його ефективності (рис. 1.3.1.). Перший підхід свідчить про те, що об'єкт управління



представляє суму всіх ресурсів підприємства, а саме результат економічної діяльності підприємства. Таким чином не можливо встановити продуктивність праці власне пророблену персоналом. Згідно із наступним підходом персонал представлений як об'єкт управління, а його ефективність визначається тільки трудовим показником, що не завжди є маркером об'єктивного аналізу ефективності управління [34, с. 95-96].



**Рис. 1.3.1. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом [34, с. 96]**

Згідно із третім підходом стає зрозуміло, що за об'єкт управління береться окремо кожен працівник, але такий варіант не дозволяє визначити загальний результат діяльності колективу на підприємстві. Також існує підхід під назвою «витратний». Його завдання оцінювати ефективність управління за допомогою аналізу витрат на формування, використання і розвиток персоналу.

Також є вузькоспеціалізовані підходи завдання котрих здійснювати оцінку ефективності механізму управління персоналом. Серед них слід відмітити таку особливість, що вони здійснюють акцент на особливості внеску персоналу у діяльність підприємства. Але внаслідок відсутності

значної кількості оціночних показників такий підхід має значний недолік. Найбільш актуальний підхід котрий має оцінює управління застосовуючи показники динамічного нормативу. Проаналізувавши значну частину наукових підходів щодо ефективного управління персоналом стає зрозуміли, що уміле їх поєднання призведе до отримання більш якіснішої кількості оцінки інформації котрі є невід’ємними складовими методів діагностики [50, с. 183-185].

Проаналізувавши сучасну наукову літературу автором дипломної роботи виявлено значну кількість підходів для діагностики управління персоналом. Їх настільки багато, що виникла потреба розділити їх на чотири великі блоки: 1) методи «банальної оцінки» ефективності праці за різними критеріями; 2) методи оцінки результатів; 3) методи порівняння; 4) методи кількісного обліку. Перераховані напрямки діагностики допомагають суттєво проаналізувати управлінську структуру підприємства, але серед них слід виділити найкращі методи котрі поширені за кордоном: експертна оцінка, бенчмаркінг, віддача інвестицій в персонал, методики Д. Ульріха та Д. Філліпса [34, с. 97; 69, с. 155].

Метод експертної оцінки полягає у тому, що група незалежних експертів набагато краще здійснить діагностику підприємства ніж його працівники [36, с. 118]. Існує значна кількість різних підходів у цьому напрямку, найактуальніші з них представлені на рисунку 1.3.2. Слід виділити три основних елементи його структури:



Рис. 1.3.2. Методи експертного оцінювання [11, с. 256]

1. Ранговий порядок – полягає у тому щоб створити рейтинговий список працівників за певними критеріями від найкращого до найгіршого. Цей спосіб діагностики є досить суперечливим через серйозні недоліки в об'єктивності оцінювання.

2. Парні порівняння – процес постійних випробувань, що дозволяє визначити найкращого працівника та в міру убавання від нього менш активних. Такий метод також не є ідеальним, адже являється складним та енерговитратним.

3. Банальна оцінка – дозволяє експертові визначити діяльність певної особи за шкалою градації в 5-7 балів. Переважно використовується для оплати праці або для стимулювання працівників [11, с. 256-257].

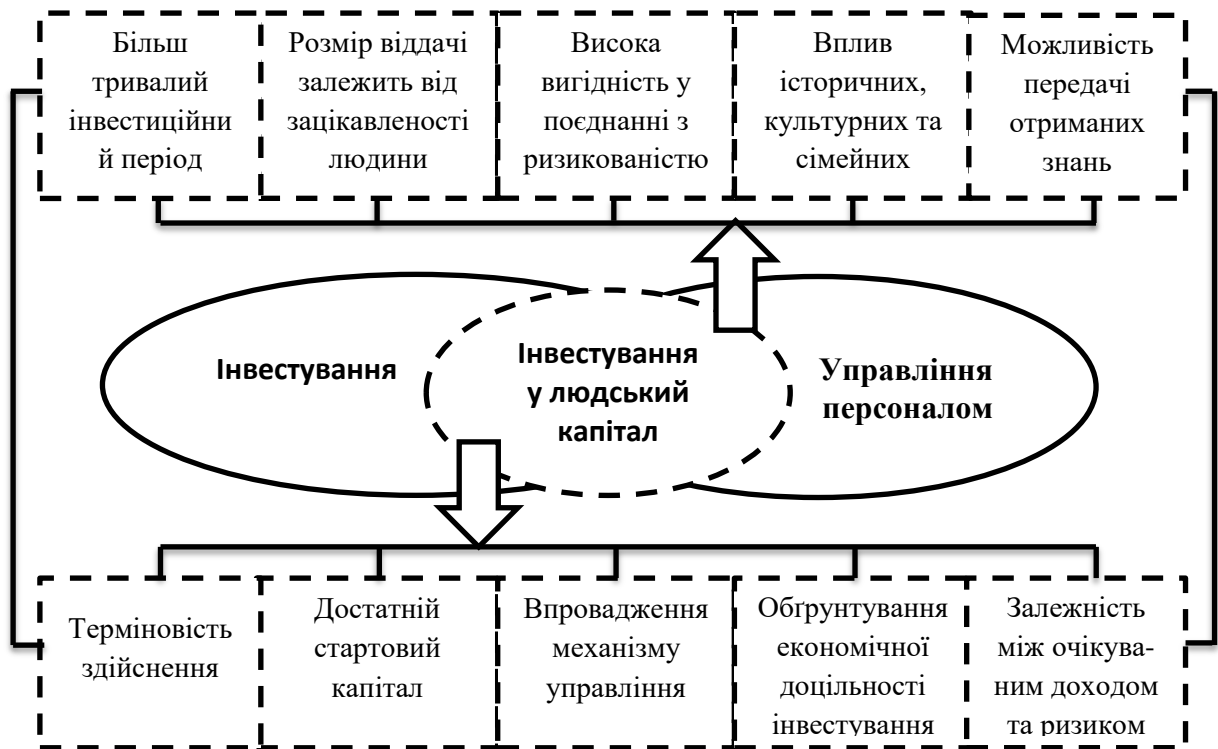
Досить поширеним у США та ЄС є метод «Делфі». Він допомагає зібрати інформацію високого рівня за рахунок анонімного обміну думок між експертами. Така практика дозволяє власнику за рахунок таких інтерв'ю здійснити об'єктивне дослідження проблеми, але занадто багато часу може бути витрачено на її організацію [36, с.121].

Метод бенчмаркінгу використовують для порівняння власних показників із показниками провідних організацій-лідерів або конкурентами [51, с. 717-718]. Таким чином підприємство може налагоджувати або покращувати власні виробничі процеси, зважаючи на досвід та помилки конкурентів. За допомогою цього методу діагности є можливість виявляти власні недоліки та покращувати конкурентну спроможність [78, с.153]. Існує три основних види даного методу: внутрішній (між структурна діагностика підрозділів); функціональний (порівняння із не конкурентами); власне «бенчмаркінг» (порівняння підприємства із конкурентами). Також варто виокремити головні принципи на котрих базується бенчмаркінг:

- порівняння здійснюється із лідерами галузі;
- постійна навчання в інших організацій, що пов'язані із даною організацією;
- здійснення постійного моніторингу за конкурентами;

- пошук правильного зразка для досягнення рівня лідерів ринку;
- бренчмаркінг – універсальний метод;
- для реалізації даного методу діагностики може брати участь увесь колектив;
- прагнення до вдосконалення;
- систематичне використання багатьох методів діагностики за короткий проміжок часу може призвести до відхилення у послідовності власних пріоритетів [71, с. 496-498].

Методи пов'язані із діагностикою оцінки віддачі інвестицій у інтелектуальний розвиток персоналу необхідно застосовувати на підприємствах (рис. 1.3.3.).



**Рис. 1.3.3. Особливості інвестування у людський капітал [23, с. 28]**

Вони являються невід'ємною частиною розвитку економічного потенціалу та створюють непорушний зв'язок між людським та організаційним потенціалом. Людський потенціал повинен бути джерелом інновацій, які реалізуються в процесі трансформування знань. Для його діагностування застосовують певну систему показників, що визначається у зв'язку з появою наступних причин: управлінськими цілями; визначенням

окремих складових потенціалу підприємства; оцінкою залучення інвестицій; аналізу стратегії підприємства; внаслідок рішення про розширення підприємства [64, с. 35]. Власне для діагностики потенціалу підприємства користуються наступними критеріями:

1) використовують коефіцієнти пов'язані із розвитком працівників та рентабельності здійснення інвестицій у персонал.

2) Щоб визначити організаційний потенціал підраховують наступні коефіцієнти: інтелектуаловмісткості, інноваційного потенціалу, довіри споживачів, витрати на розвиток мережі клієнтів у сумі із витратами підприємства. За допомогою даних показників з'являється можливість обґрунтувати маркетингову складову яка використовується для розвитку підприємств, рівень технічного стану підприємства, організацію управління, стан розвитку здібностей персоналу внаслідок залучення сучасних технічних засобів [25, с. 52-53; 67, с. 31-32; 45, с. 103-104].

Методика Дейва Ульріха активно використовується на території Європейського Союзу. Дослідник запропонував оцінювати ефективність управління персоналом за допомогою п'яти способів:

1. Показник продуктивності праці персоналу, обчислюється за допомогою розрахунку кількості виробленої продукції одним працівником за певний проміжок часу.

2. Розрахунок актуальних динамічних процесів на ринку. Порівняння управлінських рішень котрі здійснюються на подібних підприємствах.

3. Аналіз витрат персоналу на проведення різних заходів.

4. За допомогою тестування або опитування оцінюються наступні показники: навички співробітників, лояльність, мікроклімат в колективі. Такий метод не є ефективним, адже такі показники мають динамічний характер і постійно змінюються.

5. Порівнюються «організаційні можливості» за показниками швидкості та якості бізнесу до прийняття нововведень та після них [75, с. 195; 52, с. 319-320].

Методика Джека Філіпса передбачає розрахунок таких показників як оцінка інвестицій в HR-підрозділ (формула 1), абсентеїзму (формула 2), задоволеності і критерію єдності і згоди в організації.

$$ROI_{HR} = \frac{C}{OI},$$

де C – витрати системи управління персоналом;

OI – операційні витрати;

NCP – середньооблікова чисельність персоналу.

$$Ab = \sum (ab + ud),$$

де ab – кількість прогулів за період;

ud – число співробітників, що звільнилися за період [73, с. 21].

Метод SWOT-аналізу – це процес діагностики, головне завдання котрого встановити зв'язок між недоліками та можливостями підприємства [81, с. 77]. Вони поділяються на два блоки: внутрішні чинники та зовнішні фактори. Перший блок представлений: сильними (**Strengths**) та слабкими (**Weaknesses**) сторонами, що допомагають висвітлити діяльність персоналу, фінансові та фізичні ресурси. Останній блок характеризує: перспективи (**Opportunities**) та загрози (**Threats**), котрі пов'язані із ринковими, економічними та політичними чинниками. Такий розподіл дозволив створити методи організації довготривалої роботи зі встановлення реального стану управління персоналом на підприємстві [72, с. 419].

Методика SWOT-аналізу дозволяє отримати дані щодо стану управлінської структури підприємства за допомогою реалізації кількох етапів:

1. Виявлення сильної та слабкої сторони в управлінській структурі підприємства. Для реалізації потрібно: створити перелік необхідних параметрів згідно яким буде оцінюватися використання трудових ресурсів; оцінюючи параметри, визначити де виникають сильні або слабкі сторони; із встановленого списку обрати найважливіші фактори, що впливають на управлінську структуру.

2. Діагностика зовнішніх факторів ринку: небезпеки та можливостей.

3. Співвідношення першого та другого етапів із SWOT-матрицею [29, с. 85-86; 70, с. 74].

Перевага та недоліки цього методу діагностики запропоновані у (таблиці 1.3.2.).

**Таблиця 1.3.2.**

**Переваги та недоліки SWOT-аналізу [72, с. 421]**

| <b>Переваги SWOT-аналізу</b>   | <b>Недоліки SWOT-аналізу</b>  |
|--|---|
| <b>1.</b> Можливість систематизувати знання щодо зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть впливати на стратегічне планування; | <b>1.</b> Усі вибори та ранжування факторів є суб'єктивними                     |
| <b>2.</b> Здатність визначати конкурентні переваги та сформулювати стратегічні пріоритети  | <b>2.</b> Може нашоухнути на правильні рішення, проте не підтримує їх прийняття |
| <b>3.</b> Дешевий, швидкий та ефективний метод діагностики ринку і ресурсів компанії   | <b>3.</b> Не є добре адаптованим до динамічного середовища                      |

Незважаючи на недоліки SWOT-аналіз, являється найдешевшим способом системного аналізу оцінки ефективності використання управлінської структури. Завдяки цьому методу з'являється можливість оперативного прийняття рішень тим самим

збільшуючи конкурентоспроможність підприємства. Окрім цього метода слід відзначити методи Дейва Ульріха та Джека Філіпса. Вони вже впродовж 60 років використовуються у США та ЄС. Така їх популярність дозволяє зробити висновок, що вони досі залишаються найактуальнішими методами діагностики у сучасному світі.

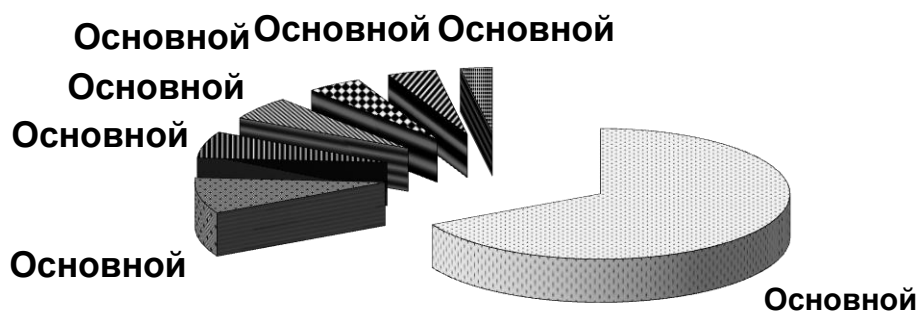


## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 2.1. Аналіз соціально-економічних передумов формування ефективності управління персоналом підприємств ресторанного господарства

Ефективний менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі безперечно залежить від соціально-економічних потреб працівника та персоналу. Для того щоб підвищити продуктивність праці та впливати на кадрову політику на підприємстві, керівник використовує різні аспекти мотиваційного впливу. Досить поширена практика застосовувати систему «мотивація заради результату». Вона полягає у тому, щоб сплачувати робітнику додаткові кошти за досягнення. Такі кроки дозволяють підприємствам збільшити прибутки та показники, а працівнику отримати додатковий дохід. Зважаючи на багатогранність та різноманітність соціально-економічної мотивації завжди залишаються питання щодо вибору одного із її напрямків. Для цього мають застосовуватися методологічні та науково-практичні обґрунтування. За допомогою електронного ресурсу Work.ua вдалося проаналізувати які види мотивації працівники різних закладів вважають найкращою для них стимулом (рис. 2.1.1.) [5, с. 45-46; 56. 23-24].



|             |               |            |             |
|-------------|---------------|------------|-------------|
| □ Фінансова | ■ Навчання    | ■ Подяка   | ■ Подарунки |
| ■ Санкції   | ■ Корпоративи | ■ Вихідний |             |

**Рис. 2.1.1. Результати опитування про способи мотивації [5, с. 46]**

Із запропонованої діаграми виходить, що більшість українців бажають отримувати фінансову винагороду за підвищення продуктивності праці. Однак як стверджують науковці, грошова винагорода матиме лише тимчасовий характер. Власник підприємства завжди повинен звертати увагу на індивідуальні потреби персоналу та задовольняти їх. Мотиви, що спонукають до ефективного використання людських ресурсів будуть мати позитивний характер, якщо будуть залежати від вкладу працівника у виробничий процес на підприємстві. Таким чином буде розроблений механізм персональної відповідальності за продуктивність праці та отримані результати [54, с. 149].

За традиційною класифікацією стимули поділяються на дві групи: матеріальні та нематеріальні. Для їх реалізації на підприємства використовують різні інструментально-стимулюючі засоби. Також до цієї структури деякі вчені додають групу «анти стимулів». Вона має на меті протилежну роль в порівнянні із першими двома групами. Перш за все такий поділ вважають досить умовним, через те, що всі групи мотивів завжди взаємопов'язані між собою. Одна група мотивів для забезпечення злагодженого механізму повинна доповнювати іншу [58, с. 68].

Більш досконалий поділ запропонувала кандидат економічних наук М. М. Попик. Дослідниця поділяє форми мотивації на позитивну та негативну. Досить розгалуженою вона вважає позитивну мотивацію, котру поділяє на: матеріальну, нематеріальну та статусну [59, с. 313].



Рис. 2.1.2. Класифікація форм мотивації персоналу [59, с. 313]

Матеріальна мотивація являється певним динамічним процесом в основу котрого закладено постійно вливати на поведінку колективу з метою отримання ефективного результату. Така форма матеріального стимулювання поділяється на грошову та не грошову. Грошова винагорода складається із трьох частин:

1) основна частина (тарифна ставка) – призначена для задоволення потреб персоналу завдяки реалізації нормативної кількості зусиль.

2) премія – додаткова оплата праці, що реалізована працівником внаслідок понаднормативних зусиль. Дозволяє збільшити матеріальний статок в залежності від економічного становища підприємства.

3) доплати – можуть здійснюються згідно із законом або умов контракту. Також застосовуються для працівника, професійні якості котрого вважають на підприємстві, як винятково важливі.

Негрошова форма матеріальної мотивації містить наступні складові:

1) соціальні компенсації – пов'язані із гарантіями медичного спрямування. Дозволяють створити певний соціальний захист залежно від умов та діяльності самого підприємства.

2) компенсація витрат – здійснюється з метою відшкодувати кошти або надати послугу, що стосуються харчування, транспорту та ін.

3) оплата за навчання – запроваджується для збільшення компетенції та самореалізації персоналу [58, с. 68].

До нематеріальної відноситься моральна мотивація. Вона виражається у тому щоб створити у персоналу відчуття задоволення від виконаної роботи. Така винагорода може задовольнити лише внутрішні або вторинні потреби, що виражаються у вигляді подяки чи похвали зі сторони керівництва. У випадку готельно-ресторанного бізнесу на цій базі явищ та цінностей формується авторитет підлеглих. За рахунок соціального стимулу з'являється прагнення змінити соціальний статус на підприємстві. Соціальні статуси поділяють на адміністративний та загальний. Адміністративний – демонструє соціальну нішу працівника в організації. Найвагомішою мотивацією у цьому

випадку слугує, як вертикальне так і горизонтальне переміщення працівників на вищі посади або тієї ж ланки. Головний стимул у цій ситуації, що працівник отримує посаду у відповідності із власними вподобаннями чи набагато легшу за попередню. Загальний статус виражає становище робітника в суспільстві. Якщо інтереси підприємства та працівника знаходяться на одному рівні, він також в період роботи на підприємстві отримує певний привілейований статус [33, с. 45-46].

Головним соціальним стимулом є просування по кар'єрній ієрархії. При відсутності реалізації цієї потреби в об'єкта управління зникає ентузіазм. Для уникнення такої ситуації, необхідно у працівника викликати впевненість, що його кар'єрний ріст безпосередньо залежить від його професійних знань та здібностей. Потрібно заздалегідь створити правила гри за допомогою яких відбувається підвищення та які ініціативи і зусилля потрібні підприємству.

Кар'єра поділяється на два основні види: фахову і внутрішню. Перший вид представляє стадії котрі пов'язані із професійною діяльністю. Він складає певну лінійну структуру поступового розвитку: здобуття освіти, трудова діяльність, розвиток індивідуальних навичок у професійній діяльності, розвиток кар'єри та її завершення на пенсії. Другий вид полягає у розвитку працівника в межах одного підприємства, котрий реалізовується за трьома напрямками: вертикальним або ієрархічним, що полягає у просуванні від нижнього до високого рівня; горизонтальний шлях потрібен для переміщення робітника в межах одного структурного рівня, але на інші виробничі процеси щоб підвищити його трудову діяльність; останній напрям пов'язаний із розширенням та ускладненням завдань котрі виконує робітник, таким чином щоб він відчув зміну службової ролі. Професійне зростання являється важливим пріоритетом у діяльності значної частини працівників. Відсутність такої практики може негативно впливати на підприємство. Розпочнеться погіршення трудової діяльності персоналу через втрату кар'єрного пріоритету. Подекуди однієї професійної навички здобутої в

коледжі чи університеті не завжди вистачає для того щоб продовжувати самостійно підвищувати власну кваліфікацію [74, с. 608-609].

Для підвищення ефективності управління персоналу закордоном існує практика проводити навчання для персоналу. В залежності від поставлених цілей та завдань застосовують наступні варіанти навчання:

- підготовка нових керівників та фахівців, котрі вперше були прийняті на підприємство. Працівників ознайомлюють із особливостями структури, економіки, організацією виробничої діяльності, технологіями, соціальними умовами та технікою безпеки;

- перепідготовка персоналу здійснюється з метою отримати працівником додаткову вищу чи технічну професійну освіту;

- надання персоналу спеціальних навичок та знань, котрі раніше не були використані на підприємстві за для поліпшення показників продуктивності праці та пристосувати персонал до нових реалій внаслідок зміни виробничого процесу [57, с. 78-79].

Реалізація міжпосадової та міжпрофесійної рухливості на підприємстві забезпечить освоєння персоналом різних суміжних спеціальностей, змогу отримати додатковий досвід для майбутнього кар'єрного зростання. Не завжди моделі запропоновані науковцями можуть підійти для оцінки персоналу готельно-ресторанного підприємства, що працює в інших соціально-економічних умовах. Тому варто запропоновувати власні норми та нормативи для аналізу можливостей ефективності працівників. При визначенні рівня заробітної плати потрібно зосередити увагу на діловій якості та кваліфікаційному стажі працівника.

Для господарств готельно-ресторанної справи існує низка фундаментальних принципів, що пов'язані із соціальним стимулюванням:

- доступність, соціальний стимул повинен стати не пріоритетом для обраних на підприємстві, а загальнодоступним; умови стимулювання повинні бити прозорими та зрозумілими для персоналу.

- відчутність, дозволяє зрозуміти межу стимулу;

– поступовість, просування посадового окладу має здійснюватися поступово;

– в залежності від цілеспрямованості дій персоналу, здійснювати поєднання стимулів різного призначення [74, с. 608-609].

Дослідник М. І. Погорелов запропонував дещо іншу систему принципів, що повинна забезпечити ефективність організації програм із мотивації. Науковець пропонує п'ять пунктів:

1) потрібно регулярно вдосконалювати систему менеджменту за допомогою мотиваційного стимулювання. Такі кроки дозволять створити конкурентоспроможне підприємство, яке здійснюватиме полювання за цінними кадрами на ринку праці;

2) завдання матеріального стимулу зорієнтувати управлінську структуру таким чином щоб вона повністю вкладався у кінцевий результат, об'єднавши в єдине ціле роботу на самого себе, на благо підприємства та компанії;

3) деякий відсоток прибутку рекомендується вкладати у забезпечення персоналу додаткових виплат та премій, що зростають за рахунок займаної посади у ієрархії підприємства;

4) необхідно надавати змогу працівнику реалізовувати набутий досвід та відповідні навички з метою його власної реалізації котра спрямована безпосередньо на розвиток компанії;

5) потрібно постійно здійснювати моніторинг балансу між двома видами мотивації матеріальної та нематеріальної щоб зберегти збалансовану систему стимулу.

Мета кожного підприємства готельно-ресторанної індустрії – отримати прибуток внаслідок надання ефективних послуг. Вони асоціюються безпосередньо із сервісом, тобто персоналом котрий їх надає. Для побудови якісних послуг необхідно завадити зменшенню мотивації персоналу внаслідок відсутності підтримки керівництва та в процесі розбіжності із

колегами. Для цього потрібно створити систему, котра буде ефективною та послідовною в процесі реалізації заданої мети (рис. 2.1.3.) [5, с. 46].

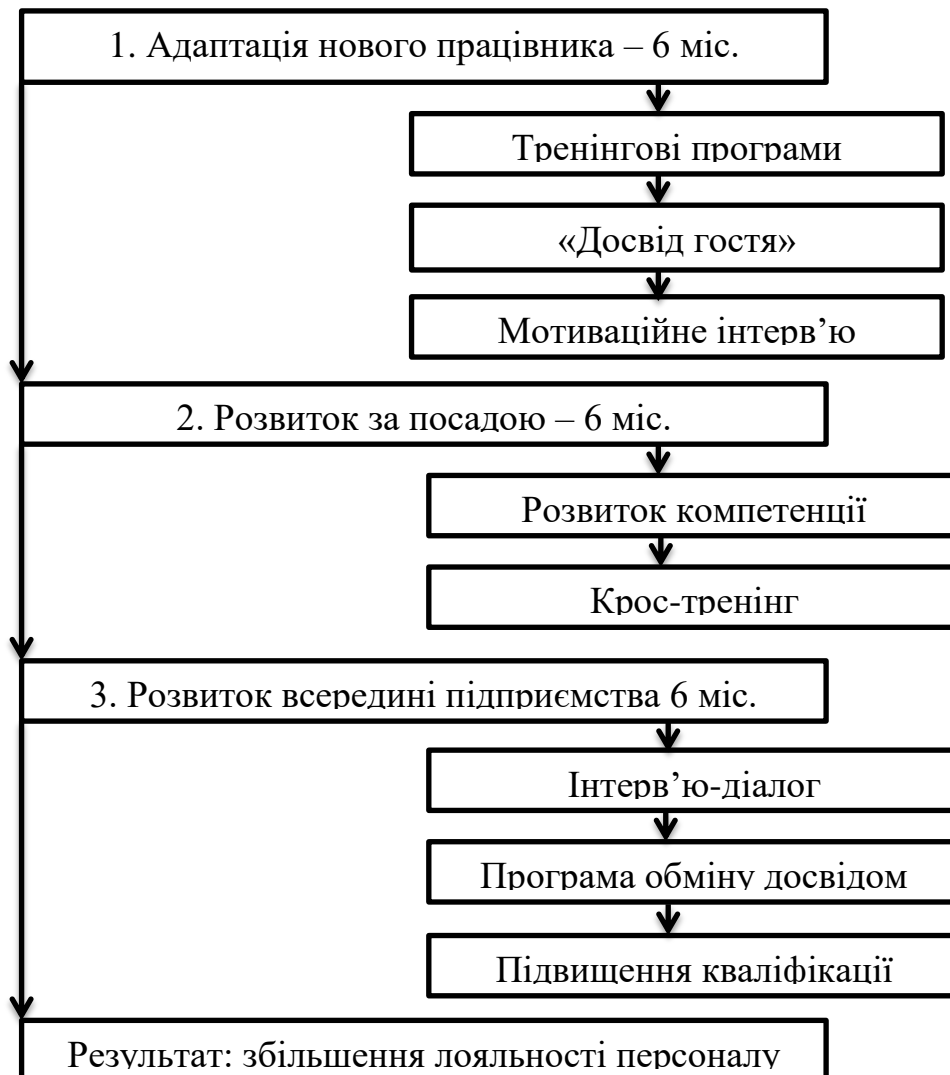


Рис. 2.1.3. Етапи формування політики ефективного розвитку персоналу [5, с. 49]

Проаналізувавши теоретичні концепції мотивів та способи їх формування, з'ясовано, що в сучасних економічних реаліях вони потребують реалізації абсолютно нових або значно доповнених кадрових стратегій та механізмів [65, с. 43-44]. Така система передбачає:

- створення спеціальних умов, що дозволять формувати у працівника певну трудову поведінку. Реалізується методом навіювання думок, котрі спонукатимуть активно застосовувати фізичний та інтелектуальний потенціал в умовах трудової діяльності;

– потрібно визначити персональну мотивацію кожного працівника окремо. Не завжди обраний варіант мотивації керівництвом, має змогу задовольнити потреби усього колективу.

– для здійснення ефективного і правильного мотиваційного впливу, необхідно досліджувати особливості кожного робітників.

– запорука успішного застосування мотивації залежить від її індивідуальності;

– головною мотиваційною функцією вважається заробітна плата;

– здійснення винагород у вигляді премій чи інших надбавок мають залежати виключно від результатів трудової діяльності працівника. Мотивація мусить бути рушійною силою для підвищення зацікавленості персоналу отримувати додаткові кошти за власну активність [54, с. 149].

Для отримання результату потрібно постійно посилювати мотиваційні процеси для розвитку підприємницької діяльності, забезпечуючи таким чином її активність. Таку практику повинні застосовувати юридичні та фізичні особи, що являються суб'єктами підприємства. Мотивація сильно пов'язана із «моральним духом» – це поняття характеризує загальне ставлення працівника до колег, керівництва та підприємства. Атмосфера котра домінує на робочих місцях суттєво впливає на формування морального духу. Більшість керівників вважають, що лише від об'єктивних умов залежить продуктивність праці. Не завжди такі важливі критерії як: повне забезпечення ресурсів, наявність компетентних кадрів, ефективна організація, чіткість цілей та завдань можуть забезпечити повну реалізацію потенціалу господарства. Зважаючи на ці фактори, все більше акцент зміщується на задоволення суб'єктивних чинників [38, с. 482-483].

Розглянувши фактори, які мають вплив на реалізацію трудового потенціалу персоналу, через застосування низки мотиваційних впливів, з'ясовано їх залежність від об'єднання саме двох складових: реалізації добробуту персоналу та забезпеченні ефективності виробничих процесів. Для цього мотиваційні процеси повинні включати різні системи, котрі побудовані



на основі: преміювання, стимулу розвивати професійні знання та навички, здійснення поставленої мети внаслідок цілеспрямованого використання високого об'єму досвіду, запроваджувати нові методи управління та організації на підприємстві. Щоб управляти мотивацією на господарстві необхідно також побудувати певні правила котрі будуть використовуватися для оплати праці. До даних норми враховуються наступні критерії:

- щоб забезпечити справедливий та стимулюючий економічний зріст, потрібно створити оптимальні мотивуючі показники. Такий крок дозволить підвищувати продуктивність праці за рахунок стимулювання винагороди в залежності від зусиль, що були витрачені працівником;

- кожен робітник повинен мати доступ до всіх стимулів котрі існують на підприємстві;

- розміри премії повинні залежати від внеску робітника та створювати відчуття підвищеного очікування винагороди.

Варто відмітити концепцію конвергенції, що полягає у злитті потреб і інтересів підприємства та працівника. При таких умовах потрібно продовжувати досліджувати пересікання мотивів, потреб і цілей персоналу із стратегією та цілями розвитку підприємства. Сучасна структура ефективності управління робить акцент на мотивацію праці, як головний аспект перетворень. Увага зосереджується на персоналі, зусилля якого повинні стати максимально ефективними [54, с. 149].

## **2.2. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Лезгинка»**

Об'єктом дослідження дипломної роботи, являється ресторан грузинської кухні «Лезгинка» у місті Вінниця. Він є одним із семи закладів («Батискаф», «Рівер Сіті», «Останнє Китайське», «Червоний цепенін - Red Zepelin», «Georgian Factory», «Лезгинка», «АССА») мережі громадського харчування «Файні Справи». Заклад знаходиться за адресою вул. Пирогована, 37 поблизу ринку «Урожай». Положення закладу дуже вигідне, адже він розташований на перетині однієї із найважливіших транспортних

артерій, котра з'єднує центр міста із найбільш заселеним районом. Також навколо закладу знаходяться офісні приміщення різних компаній, Вінницька обласна клінічна лікарня ім. М. Пирогова та Вінницький національний медичний університет ім. М. Пирогова. Вони допомагають сформувати певну постійну клієнтську базу (рис. 2.2.1.).

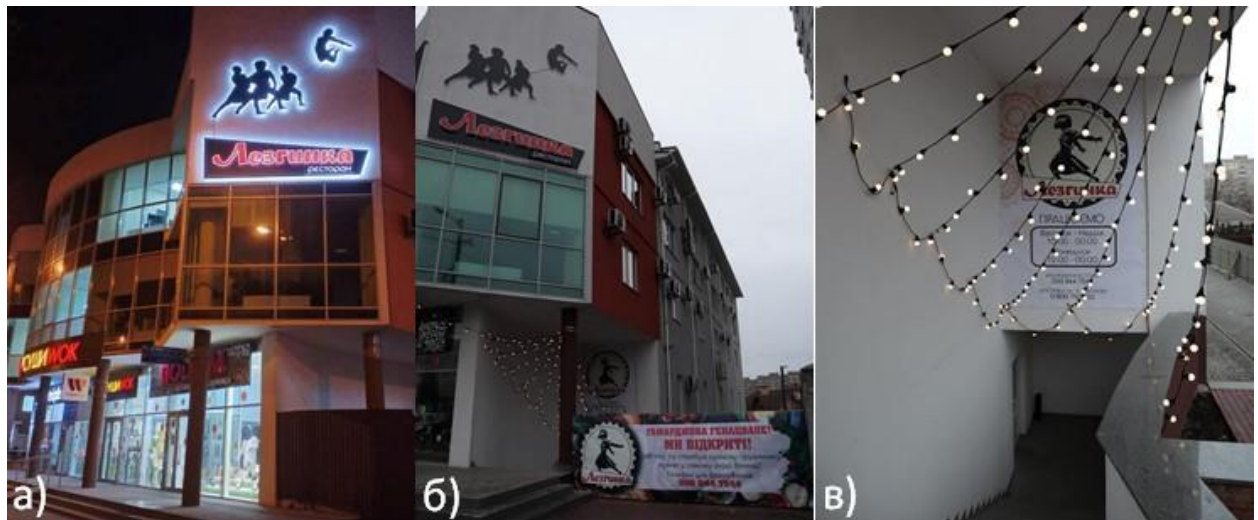


Рис. 2.2.1. Загальний вигляд ресторану «Лезгинка»: а) 10.02.20 р.; б-в) 25.02.20 р.

Приміщення ресторану знаходиться у підвальній частині споруди, що будувалася під офіси упродовж 2016-2018 рр. Основна площа ресторану представлена великим просторим залом на 150 гостей, що дозволяє влаштовувати великі бенкети та інші відкриті заходи. Також у залі представлена невеличка сцена, а поряд із нею достатньо простору для виступу артистів. Розташування бару не надто зручне, знаходиться досить віддалено від центру зали. Поряд із баром знадиться кухня, що також може створювати певні проблеми із використанням простору.

Заклад розпочав приймати перших відвідувачів на початку 2020 року. Впродовж 20-27 лютого, адміністрація організувала проробки із ціновою знижкою до -50% за будь-яку страву. Їх головне завдання полягало у наступному:

- випробувати меню, внести до нього корективи у залежності від критики та побажань гостей;
- підготувати колектив до інтенсивної праці, ліквідувати виявлені недоліки у роботі персоналу;

– залучити цільову аудиторію до рекламної кампанії закладу.

Відкриття «Лізгинки» відбулося у неділю 28 лютого, хоча планувалося першого березня в понеділок. Через малу активність громадян у будні дні адміністрація змінила дату. Відвідувачі одразу вподобали інтер'єр закладу та можливість використання його, як певної фото-зони. Таким чином відбувалася рекламна кампанія із залученням відвідувачів через соціальні мережі. У ресторані також планувалося низка додаткових інтер'єрів на різні свята. Однак до карантинного періоду створили тільки фото-зону присвячену міжнародному дню жінок. До оголошення локдауна у закладі щотижня виконуються східні та грузинські танці в тому числі подекуди їх виконує дует гурту «Georgia» (рис. 2.2.2.). Популяризація традиції проведення у ресторані розважальних заходів дозволяє раз на тиждень мобілізувати цільову аудиторію.



**Рис. 2.2.2. (а-б) Танцювальний дует «Georgia» під час виступів у ресторані «Лезгинка»**

Ще до початку карантинних обмежень, мережа ресторанів «Файні Справи» використовує власну службу доставки «Довизунчик». Послуги здійснюють за допомогою вело- та автотранспорту. Якщо потрібно привезти замовлення в межах чотирьох кілометрів від закладу харчування, ціна буде безкоштовною. У випадку замовлення на більшу відстань по місту плата

символічна – десять гривень. Доставка за межі міста вимагає доплати у залежності від кілометражу. Досить часто відбуваються акції, за їх умовами може гарантуватися безкоштовні послуги кур'єра з доставки продуктів харчування. Заклади даної мережі також люблять робити компліменти клієнтам і кладуть до замовлення різні ласощі. Трапляються акційні дні або акція на замовлення привозу продуктів харчування, що передбачають приємний бонус при їх доставці. Замовлення упаковується у фірмову картонну упаковку. Замовник, завжди має змогу здійснити само вивіз, однак час її оформлення обмежений із 10:00 до 22:00. Із початком пандемії, мережа даних ресторанів розпочала акцію доставки безкоштовної їжі для підтримки лікарів, що ведуть боротьбу із Covid-19. В тому числі «Лезгинка» здійснює відправку раз на місяць у час мінімальної активності недуги, а у пікові ситуації щотижня (рис. 2.2.3.).



**Рис. 2.2.3. (а-в) Інструментарій служби доставки «Довезунчик»**

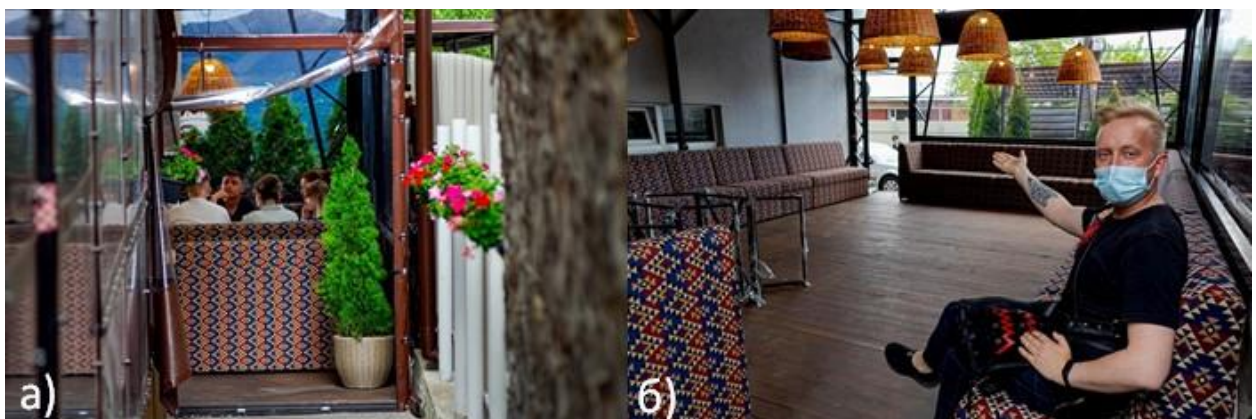
Через наслідки пандемії ресторан у 2020 році втратив значну частину потенційного прибутку, однак прискорив створення інших перспективних можливостей закладу. Розпорядженням кабінету міністрів із 11 травня 2020 року дозволено обслуговування гостей закладів громадського харчування на літніх майданчиках або терасах. Вже із цього часу «Лезгинка» відкриває свій перший майданчик. Він обладнаний дерев'яними столиками котрі розташовані по обидва боки та розділені своєрідним коридором. У будь-який час можливо скористатися послугою взяти або замовити м'який плед щоб зігрітися, для обігріву на майданчиках заклад ще використовує лампами

системи UFO. Внаслідок боязні відвідувачів захворіти перебуваючи у закритому приміщенні в період послаблення карантину, популярність відпочинку за межами закритих приміщень тільки зростає. У вересні 2021 р. літня тераса №1 дещо змінилася. Для зручності догляду за трьома майданчиками адміністрація змінила розташування входу (рис. 2.2.4.).



**Рис. 2.2.4. (а-б) Загальний вигляд літньої тераси №1**

В перспективі адміністрація закладу планувала відкрити ще дві нові літні тераси. Майданчики № 2-3 розпочали приймати гостей наприкінці травня і 18 червня 2021 р., знаходяться із бокової сторони відносно майданчика №1. У порівнянні із попередньою терасою, вони набагато просторіші і дозволяють комфортно провести час із великою компанією. Окрім цього вони також захищені спеціальною поліетиленовою плівкою від вітру. Одна із стін другої тераси прикрашена панорамою однієї із Кавказьких гір Грузії (рис. 2.2.5.).



**Рис. 2.2.5. Загальний вигляд літньої тераси №2 (а) та №3 (б)**

Впродовж проходження виробничої практики у ресторані «Лезгинка», автором дипломної роботи запропоновано створити додаткову відокремлену залу для святкування різних родинних свят та інших подій. Реалізація цього проекту не забарилася, впродовж квітня-травня розроблено концепцію бенкетної зали. Вона отримала назву «Джонджолі», що в перекладі з грузинської мови означає «акацієвий цвіт». Відкриття зали запланували на серпень 2021 р., однак відкриття відбулося 11 вересня цього ж року. Площа зали складає 120 квадратних метрів, розрахована на 60 місць, присутня власна тераса із кипарисами та кавовими столиками. Бенкетна зала також має доступ до власного бару. Для нової зали створено окреме бенкетне меню, що налічує близько 30 страв котрих не має в основному меню. Також при замовленні бенкетів від 500 грн. існують непогані умови щодо святкування із власним алкоголем. Адміністрація закладу залюбки запропонує приємну музичну пропозицію із приводу організації концертних програм. За сприятливими цінами навіть за один-два дні у Джонджолі організують вокаліста, ведучого та оператора, адже жива музика являється візитівкою ресторану. Залу можна забронювати заздалегідь за умови кількості гостей від 15 до 60 персон (рис. 2.2.6.).



**Рис. 2.2.6. Загальний вигляд на бенкетну залу Джонджолі**

Шеф-повар ресторану незамінний та геніальний Александре Сарашвілі, автор багатьох страв із понад 16-річним досвідом роботи у ресторанному бізнесі. Створюючи меню закладу грузинський кухар цілеспрямовано

поєднав грузинську та українську традиційні кухні. Також у закладі діють дні авторської кухні із четверга по неділю (рис. 2.2.7.).



**Рис. 2.2.7. Олександр Сарашвілі на обкладинці власного авторського меню**

Меню закладу поділено на вісім блоків, що представляють наступні страви:

1. Хінкалі – меню: Калакурі; Мтиулурі; Мохевулі; Хінкалі із сиром сулу гуні, сиром та м'ятою. Час приготування 25-35 хв. Середня ціна за 5 шт. – 100 грн.

2. Гарячі страви: Долма; Чашушулі із телятини; Чанахі; Куч-мачі; Чкмерул; Купати по-імеретинськи; Лобіо; Оджахурі; Курча ТАПАКА. В залежності від інгредієнтів час приготування страв від 20 до 35-50 хв., середня ціна за порцію 220-450 грамів складає 160 грн.

3. Хачапурі-Меню: Хачапурі – Аджарський, Імеретинський, по-Гурійськи, по-Мегрейськи, «ТИТАНІК»; Кубдарі; «Сонячний хачапурі». Час приготування не перевищує 25-45 хв., середня ціна за 500 грамів – 130 грн.

4. «ГАМАРДЖОБА ГЕНАЦВАЛЕ – СЕТИ!» страви із цієї групи складають асорті із різних овочів та м'ясних інгредієнтів. У залежності від замовленого розміру (їх всього три), вага сету L – 1,1 кг (320 грн); XL – 1,5 кг (510 грн); XXL – 2,5 кг (610 грн.), час на приготування 25-35 хв.

5. Закуски: Бадриджані; Пхалі; Овочевий букет; Соління овочів у грузинському стилі; АСОРІТІ сирів у грузинському стилі; АСОРІТІ м'ясне в

грузинському стилі; Аджасандалі; Перчики з горіхами. Середня ціна за 300 грам – 100 грн., час приготування 10-20 хв.

6. Салати традиційні: Глехурад із горіховою пастою; Кахурі; Імерулі; Тбілісурі. Середня ціна за 300 грамів – 80 грн., час приготування 15-20 хв.

7. Гарніри: Овочі грильовані; Грибочки в кеці; Печена картопля по-Кавказьки; Грибочки по-Грузинськи. Середня ціна становить 70 грн. за 250 грамів, час приготування 25-35 хв.

8. Соуси: Аджика червона; Часниковий мацані; Ткемалі; Сметана; Наршараб; Сацебелі. Середня ціна складає близько 20 грн.

Деякі страви із меню виготовляються на мангалі (рис. 2.2.8.). Також існує у ресторані власне «мангал – меню». На ньому виготовляють наступні страви: Реберця; Реберця в гранатовому соусі; Шашлики: із свинини, із курочки, із овочі, з баранини, Люля-кебаб; Каре з барашка; Яловичина на кістках; Телятина філе су-від; Рибка у вогні; Лаваш сулугуні. Середня ціна за 100 грамів продукту – 60 грн., час приготування 25-45 хв. Замовлення на дану продукцію можливе після 13:00.



**Рис. 2.2.8.** Загальний вигляд мангалу ресторану «Лезгинка» у стані спокою (а) та під час роботи (б)

Значну частину прибутку закладу в після карантинний період почали приносити бізнес ланчі. Він складається із першої страви, другої страви (м'ясо разом із гарніром), салату, лавашу (виготовляє Лезгинка) та фірмового компоту, вага усіх страв у сумі складає 700 грам. Комплексні обіди готуються із понеділка по п'ятницю від 12:00 до 17:00. Також ланчі



відправляються доставкою та готуються на само вивіз при умові замовлення від трьох штук. Ціна на даний продукт змінювалася впродовж двох років із 75 до 90 грн. (75 грн.: травень- вересень 2020; 80 грн.: вересень 2020 – червень 2021; 85 грн.: червень-серпень 2021; 90 грн.: серпень-листопад).

Подорожчання ціни на ланчі здійснювалося у чотири етапи:

1) пов'язаний із карантинними обмеженнями та тривав близько п'яти місяців;

2) наступний етап тримався дев'ять місяців та став зручним елементом залучення нової та формування постійної клієнтської бази;

3) наступний етап тривав найменше два місяці. Він мав на меті оцінити можливості закладу та оцінити відповідь ринку на зміну вартості продукту;

4) вже понад як чотири місяці діє останній етап, внаслідок збільшення ціни потреба у послугах закладу на цю продукцію зберігається актуальною, а місця у залах повністю зайняті.

Слід відмітити також роботу бару ресторану та його авторське меню. Воно поділяється на дві групи:

1) авторські коктейлі: Marika Dream (160 мл); Pear Daiquiri (130 мл); Saperaravi Sour (180 мл); Autumn in Imereti (200 мл); Tropical Kvariati (150 мл). Середня ціна напоїв складає близько 130 грн.

2) авторські крафтові чаї: Маракуя-грейпфрут; Чорниця-апельсин; Обліпіха-ваніль. Середня ціна за 500 мл, даних напоїв складає 60 грн.

Найбільш популярним напоєм ресторану вважається «ЧАЧА». У закладі знаходиться безліч її видів та смаків. Для її виготовлення використовуються давні грузинські традиції, для збереження права власності народу на неї, вона була запатентована у 2011 р.

Шеф-кухарі закладу «Лезгинка» також проводять майстер-класи для дітей. Їх навчають готувати хінкалі та хачапурі, розповідають про кавказьку кухню, створюють атмосферу для веселого проведення часу. Він триває впродовж 1,5-2 години, коштує заняття 150 грн. До цієї суми враховано какао із маршмелу та компоти. Перший майстер клас відбувся 18 жовтня 2020 р.

Після його вдалого проведення адміністрація у тому році оголосила про проведення серії заходів 8 та 22 листопада; 6 та 20 грудня. Цього року заняття проводилися 30 травня; 12 та 26 червня; 10 та 24 липня; 7, 14, 21 серпня; 4 та 18 вересня. У зв'язку із карантинними обмеженнями у жовтні та листопаді 2021 р. проведення даних заходів не відбулося. За весь час проведено 15 майстер-класів (рис. 2.2.9.).



**Рис. 2.2.9. (а-б) Діти виготовляють хінкалі під час майстер-класу у ресторані «Лезгинка»**

Площа торгових залів та інших приміщень, котрі використовують гості закладу відповідає нормам 2,23 м<sup>2</sup>. Середня кількість працівників закладу 23 особи. Середньомісячний дохід ресторану складає 450 тис. грн. Близько 80% становить рівень доходу, а витрати 29,4% (в тому числі амортизація та податки). Отже чистий середньомісячний прибуток в межах 240 тис. грн.

У ресторані виконано усі необхідні санітарні, технічні та протипожежні вимоги. У зв'язку із пандемією співробітники закладу знаходяться у засобах індивідуального захисту, при вході до закладу обладнано санітайзери, а в головному приміщенні для його обробки встановлено дві кварцові лампи, що сертифіковані Укроборонпромом. Ресторан відноситься до підприємств, які обслуговуються офіціантами. Асортимент послуг харчування ресторану поділяється на: за попереднім замовленням; за вибором; обслуговування урочистостей, бенкетів, прийомів, ювілеїв.

Для ширшого розуміння економічної складової ресторану «Лезгинка» потрібно розглянути його місце у ресторанній галузі міста. У м. Вінниця

станом на початок 2021 р. зареєстровано 454 ресторанних господарств. Вони складають 20% від закладів побутових послуг і внутрішньої торгівлі.

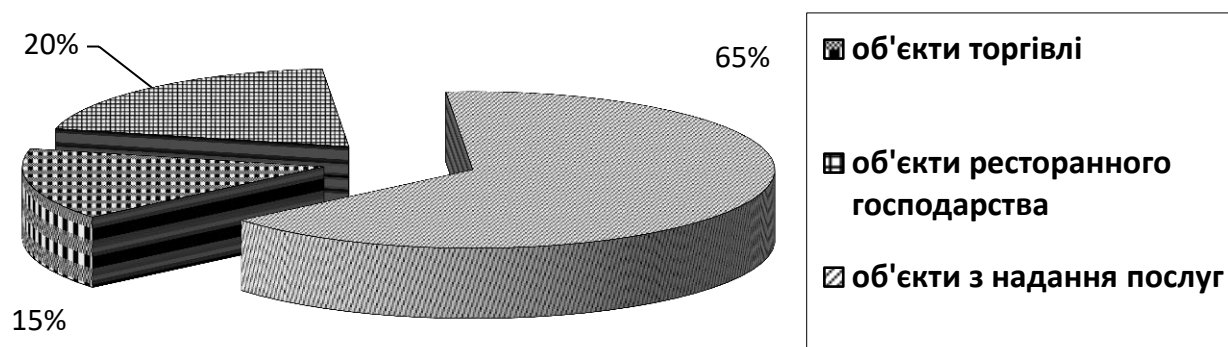


Рис. 2.2.10. Стан ринку внутрішньої торгівлі та побутових послуг [60, с. 2]

На ресторанні господарства міста впливають наступні фактори:

- економічна ситуація;
- кількість населення у місті;
- розташування різних підприємств та закладів;
- підприємницька роздрібна мережа;
- спроможність населення до купівельних функцій; попит на продукцію господарства;
- нормативи пов'язані із розміщенням мережі підприємств.

У Вінниці спостерігаються сприятливі фактори для ведення ресторанного господарства. Про це свідчить позитивна динаміка збільшення даних закладів харчування.

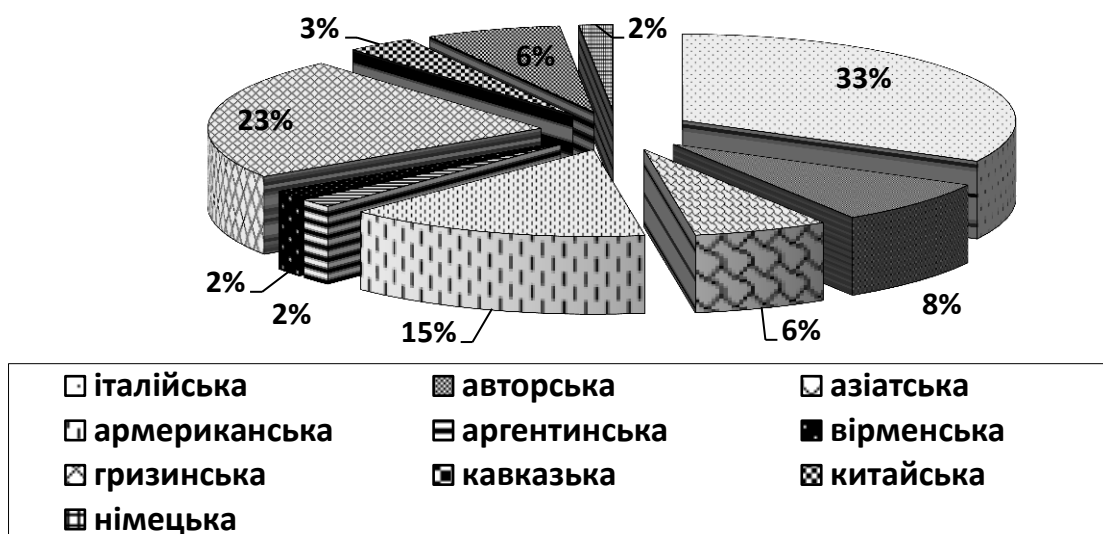


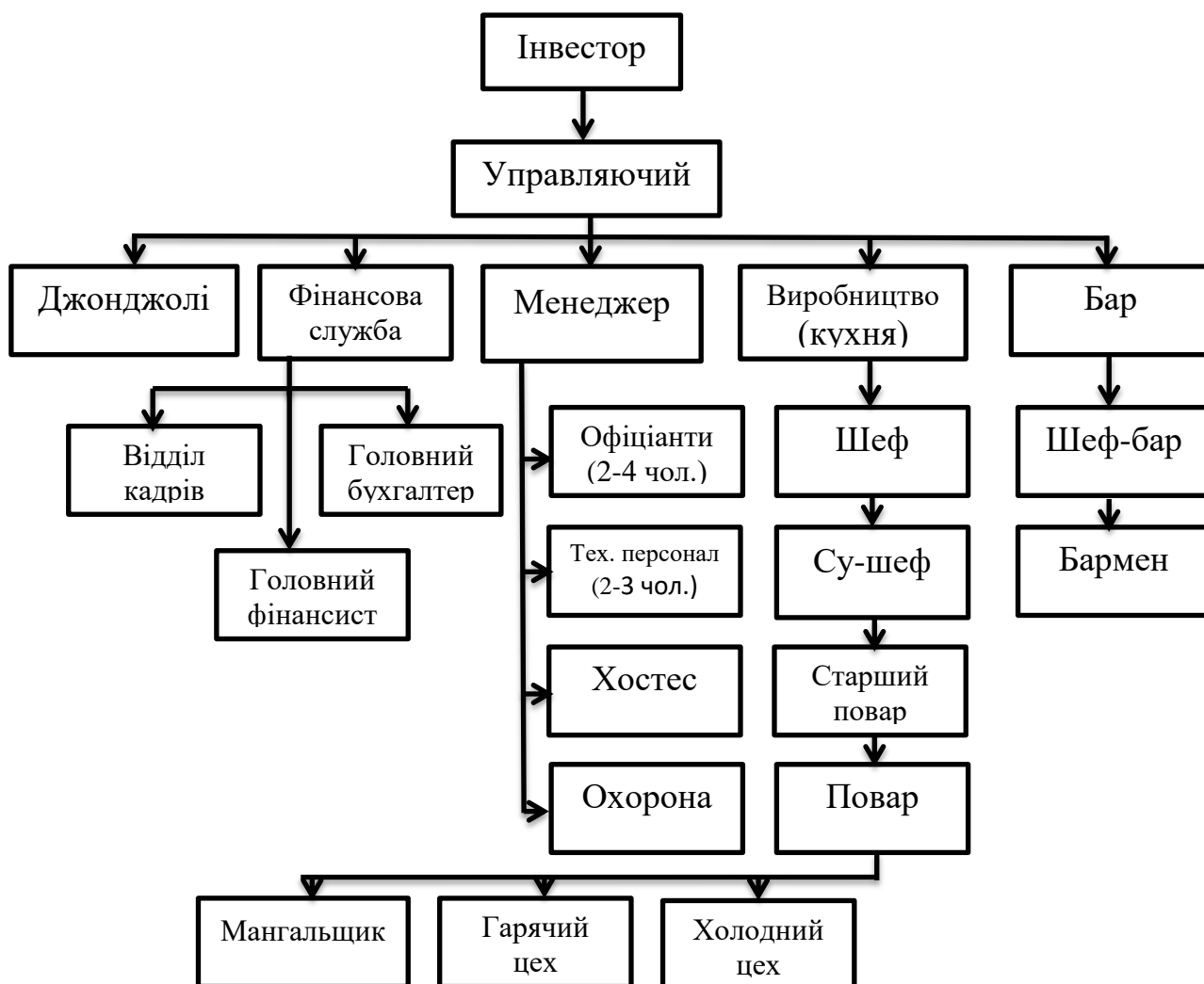
Рис. 2.2.11. Відсоткове співвідношення іноземних національних кухонь серед закладів м. Вінниця [60, с. 5]

Із розглянутої діаграми з'ясовано, що серед іноземних національних кухонь, грузинська займає друге місце, із кожним роком її популярність все більше зростає. За останні п'ять років починає зростати тенденція, що найбільшої популярності у Вінниці користуються ресторани грузинської кухні. Це пов'язано із тим, що підвищується прихильність до закладів котрі спеціалізуються на одній національній кухні.

### **2.3. Характеристика стану та ефективності управління персоналом ресторану "Лезгинка"**

У сучасних умовах загострення конкуренції на ринку ресторанних послуг підприємства ресторанного бізнесу змушені активізувати діяльність з управління персоналом, від професіоналізму якого залежить успішність виробничої діяльності будь-якого підприємства. З метою виявлення проблем управління персоналом в конкретному підприємстві громадського харчування нами було організовано діагностичне дослідження в ресторані «Лезгинка», що включило кілька етапів: організація діагностичних інтерв'ю з директором і провідними фахівцями; підготовка та організація групової роботи з проектування засобів поліпшення управління персоналом методом «мозкового штурму»; доопрацювання проекту з керівництвом ресторану.

Організаторська структура ресторану «Лезгинка» не є певним оригінальним винаходом адміністрації закладу. Це загальна схема яку використовує мережа громадського харчування «Файні Справи». Серед семи закладів, що входять до неї, окрім «Лізгинки» є ще два ресторани грузинської кухні «Georgian Factory» та «АССА». Під час створення останнього проекту на початковому етапі основна частина персоналу складала вихідці із ресторану «АССА» для підтримки стартових можливостей нового господарства. «Лезгинка» є середньостатистичним рестораном, на даний момент на підприємстві працює 23 співробітників. Організаційна структура представлена на рис. 2.3.1.



**Рис. 2.3.1. Організаційна структура ресторану «Лезгинка»**

Дослідження організаційної структури ресторану показало, що в структурі персоналу відсутня певна частка, що переважає. Така тенденція спостерігається внаслідок великих за обсягом замовлень та постійним розширенням закладу (табл. 2.3.1.).

**Таблиця 2.3.1.**

**Структура персоналу ресторану**

| Персонал         | Кількість чол. | %    |
|------------------|----------------|------|
| Адміністративний | 3              | 13,0 |
| Виробничий       | 7              | 30,4 |
| Обслуговуючий    | 6              | 26,0 |
| Допоміжний       | 7              | 30,4 |

Для визначення якісного складу трудових ресурсів ресторану «Лезгинка», проведено аналіз персоналу за рівнем освіти. Всього у колектив знаходиться вісім осіб із вищою освітою, вони присутні серед керівного, обслуговуючого та допоміжного складу. Майже весь виробничий блок, що представляє господарство на ринку має лише середню спеціальну профільну освіту (табл. 2.3.2.).

Таблиця 2.3.2.

## Освітня структура персоналу ресторану (у %)

| Освіта                                     | Тип персоналу    | Кількість | %    |
|--|------------------|-----------|------|
| Вища освіта                                | Адміністративний | 8         | 34,8 |
|  | Обслуговуючий    |           |      |
|  | Допоміжний       |           |      |
| Незакінчена вища не за профілем (студенти) | Обслуговуючий    | 3         | 13,0 |
| Середня спеціальна профільна               | Виробничий       | 7         | 30,4 |
|  | Обслуговуючий    |           |      |
| Середня спеціальна непрофільна             | Обслуговуючий    | 4         | 17,4 |
|  | Допоміжний       |           |      |
| Середня повна                              | Допоміжний       | 1         | 4,3  |

Наступним кроком на підприємстві був проведений аналіз складу та структури руху кадрів (табл. 2.3.3.)

Таблиця 2.3.3.

## Показники руху трудових ресурсів ресторану за 2020-2021 рр.

|   | 2020 | 2021 |
|---|------|------|
| 1. Склад прийнятих та звільнених співробітників |      |      |
| 2. Кількість співробітників на кінець року      | 20   | 23   |
| 3. Чисельність прийнятих робітників, чол.       | 28   | 9    |
| 4. Число звільнених робітників                  | 13   | 5    |
| 5. Коефіцієнт плинності кадрів                  | 65   | 21,7 |
| 6. Коефіцієнт сталості складу персоналу, %      | 35   | 78,3 |

Коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства = Кількість працівників, які пропрацювали весь рік / середньооблікова чисельність персоналу

$$M = E / Z * 100, \text{ де}$$

M – Коефіцієнт сталості складу персоналу,

E – кількість працівників, які пропрацювали весь рік,

Z – середньооблікова чисельність персоналу

Розрахуємо плинність кадрів, для цього скористаємося формулою

$$T_{кс} = K / z * 100$$

де

K – середньорічна кількість звільнених (чол.)

Z – середньооблікова чисельність персоналу (чол.).

$$2020 \text{ рік} = 13 / 20 * 100 = 65\%$$

$$2021 \text{ рік} = 5 / 23 * 100 = 21,7\%$$

Отже, ми можемо зробити висновок, що під час початку пандемії явище плинності кадрів зазнало значних масштабів. Але вже у 2021 році ця тенденція набагато зменшилася ніж у попередньому році. Також ми можемо відзначити той факт, що більшість працівників звільнені за власним бажанням внаслідок простоїв пов'язаних із карантинними обмеженнями.

Проаналізувавши також вікову структуру персоналу з'ясовано, що 60% співробітників підприємства – це молоді працівники до 30 років, з них 16,6% – це студенти, які навчаються в навчальних закладах (табл. 2.3.4.).

**Таблиця 2.3.4.**

**Структура персоналу за віком (чол.)**

| <b>Рік</b>     | <b>До 20 років</b> | <b>20-24 років</b> | <b>25-29 років</b> | <b>30-39 років</b> | <b>40-49 років</b> | <b>Старше 50 років</b> |
|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------|
| <b>2020 р.</b> | –                  | 8                  | 5                  | 5                  | 2                  | –                      |
| <b>2021 р.</b> | –                  | 9                  | 7                  | 5                  | 2                  | –                      |

Відзначимо, що для ресторанної галузі природна плинність кадрів становить 10-15%, яка сприяє оновленню колективу і не вимагає розробки особливих заходів з боку адміністрації. Однак на досліджуваному підприємстві, згідно з аналізом документів, в 2020 році плинність кадрів склала 65%, в 2021 році – 21,7%. При цьому варто відзначити, що дана тенденція спостерігається серед лінійного персоналу (офіціантів, барменів та кухарів).

Таким чином, кількість співробітників, які працюють на підприємстві нетривалий час досить велика, це говорить про постійне оновлення кадрового складу підприємства і як наслідок нестачі професійного рівня розвитку співробітників. Цей фактор вказує на недоліки кадрової політики, яка не сприяє стабільності складу персоналу ресторану під час складних соціально-економічних потрясінь.

В ході нашого дослідження для аналізу основних проблем управління персоналом в ресторані «Лезгинка» ми провели діагностичне інтерв'ю з керівником підприємства і провідними фахівцями. Головні особливості діагностичного інтерв'ю як ефективного методу збору діагностичної інформації полягають в тому, що:

- даний метод може використовуватися для організаційної діагностики підприємства;
- дозволяє виявити головні проблеми організації, а також розкрити їх причини;
- метод заснований на особистому контакті з керуючими підприємства, що дозволяє визначити правильні оцінки в подальшій роботі на етапі реалізації прийнятих рішень;
- діагностичне інтерв'ю дає можливість стежити за поведінкою та емоційним станом респондентів, оцінити логіку їх міркування і розстановку пріоритетів при обговоренні проблем підприємства, що забезпечує можливість отримання більш достовірної первинної інформації, яка необхідна для подальшої діагностики підприємства;



– діагностичне інтерв'ю дає можливість персоналу підприємства відчувати свою значимість і високу роль у вивченні проблем підприємства, залучити співробітників до дослідження, пошуку проблем та рішень, що важливо для етапу реалізації рішень;

– інтерв'ю дає можливість особистого контакту з респондентом, що дозволяє зібрати додаткові дані, які можна отримати тільки, побувавши всередині досліджуваного підприємства;

– даний метод дає можливість провести особисте спостереження за поведінкою персоналу в організації, взаємини з керівництвом і колегами, дотриманням формальних, і неформальних порядків, а також здійснювати інші спостереження;

– інтерв'ю надає можливість уточнити основні питання, які виникли в процесі діагностики організації і скорегувати логіку дослідження.

Для реалізації даного методу, ми попередньо розробили запитальник діагностичного інтерв'ю, в нього включили набір основних проблем, які можуть виникати при роботі з управління персоналом:

1. підбір кадрів;
2. оцінки кадрів;
3. розстановка кадрів;
4. мотивація персоналу;
5. навчання персоналу.

Кожна проблема господарства розкривалася внаслідок наступних навідних питань:

- у чому проявляється проблема (які її показники),
- як має бути? (нормативний стан для даної організації),
- яка гострота проблеми (на основі картки проблем)
- що необхідно зробити для вирішення цієї проблеми.

Таким чином, діагностичні інтерв'ю з провідними фахівцями ресторану дозволили виявити і проаналізувати проблеми, оцінити глибину їх впливу на діяльність підприємства, виявити нормативне (бажане) положення, визначити

можливості для вирішення ситуації, що склалася. Ми провели чотири інтерв'ю з провідними фахівцями ресторану, в яких участь взяли :

- управляючий ресторану,
- менеджер ресторану,
- бар-менеджер (контролює роботу залу в свою зміну),
- шеф-кухар.

В ході всіх інтерв'ю, на основі аналізу використаних "карток проблеми", були виявлені найбільш гострі проблеми, які так чи інакше виникають в роботі з персоналом ресторану:

1. Висока плинність кадрів серед лінійного персоналу.
2. Непрофесіоналізм рядових співробітників ресторану.
3. Відсутність системи підвищення кваліфікації персоналу.
4. Неефективна мотивація персоналу.
5. Неефективна оцінка персоналу при прийомі на роботу.

З опорою на результати чотирьох інтерв'ю ми можемо зробити висновок про негативні тенденції в роботі із персоналом у період початку карантинних обмежень:

- недостатній професіоналізм офіціантів (більшість не має відповідної кваліфікації і освіти);
- зниження мотивації, що відбивається на роботі працівників (вони працюють без ентузіазму, без старання, не проявляють ініціативу, підходять формально до виконання своїх обов'язків).

Також гострою проблемою для підприємства є відхід кадрів. Таке явище серед персоналу несе в собі значні економічні, організаційні, кадрові та виробничі втрати, провокує психологічні труднощі. Їх наслідки можуть неминуче вплинути на зниження якості роботи і мотивації персоналу. В цілому, аналіз документів та проведені інтерв'ю з провідними фахівцями ресторану показав, що в роботі із підприємства налагоджено управлінську систему. Однак розроблена кадрова політика, щодо пошуку обслуговуючого персоналу не завжди виправдовує себе.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «ЛЕЗГИНКА» М. ВІННИЦЯ

#### 3.1. Інституціалізація лідерства як напрям удосконалення управління персоналом підприємства ресторанного господарства

Внаслідок багатьох наукових досліджень та спостережень за діяльністю суб'єктів підприємницької діяльності, встановлено, що між лідерськими якостями, процесом їх реалізації, ефективною працею працівників та розвитком підприємства, існує певний зв'язок. Такі взаємовпливи формуються внаслідок лідерських якостей, котрі для підприємства набувають стратегічного рівня або роблять управління персоналом функціональним, ефективним та результативним. Використання членів персоналу, що проявляють лідерські якості дозволить згуртувати колектив для збільшення рівня продуктивності праці. Після ідентифікації лідера, одразу необхідно встановити його рівень знань, навичок, при недостатній компетенції, здійснити їх вдосконалення, шляхом стажування, майстер-класів та тренінгів. Розвиток природженого лідера, дозволить позбутися додаткових витрат на працівника, що претендує на цю роль, але не володіє відповідними індивідуальними якостями.

Досліджуючи управлінську структуру ресторанно-господарських колективів, з'ясовано, що роль лідера, являється особливо важливою при налагоджені стратегії колективу, що забезпечує надання різних послуг та здійснює обслуговування споживачів. При безпосередньому контакті працівника, що надає послуги із отримувачем даних матеріальних та нематеріальних благ, найважливішим є створити у відвідувача відчуття роботи якісного та злагодженого персоналу, що здатен надати конкурентоспроможні послуги. В умовах постійних динамічних змін, що завжди притаманні та відбуваються у навколишньому середовищі ресторанних підприємств, варто відмітити, що саме лідерські якості можуть

позитивно вплинути на застосування інтелектуально-кадрового потенціалу господарства. Із даного твердження стає зрозумілою ще одна функція лідерства – виконувати цілеспрямований контроль над всією структурою персоналу. Процес реалізації такого впливу повинен призвести до збільшення різновидів конкурентної, стратегічної та бізнес-модельованої поведінки у колективи, щоб гарантувати споживачу надання якісних товарів і послуг, підняти підприємство на вищий рівень, внаслідок постійних невідворотних процесів розвитку закладу та його місця серед сегментів ринкової економіки.

Щоб ефективно застосовувати лідерство як потужний механізм готельно-ресторанних послуг, необхідно здійснити його наукову інституалізацію. Вона дозволить реалізувати даний підхід у рамки нормальних відносин, завдяки методу, який дозволить закріпити даний напрямок у соціально-економічних процесах, впорядкувавши їх із пов'язаними формати управління та лідерства в умовах сталого розвитку підприємницького комплексу.

Щоб усвідомити та зрозуміти дане питання необхідно виділити п'ять головних тез пов'язані із лідерством:

1. Персонал повинен не лише розуміти, а й усвідомлювати поняття лідерства та його основних компонентів, особливостей та якостей, адже від них залежить ефективність управління персоналом та швидкість розвитку господарства;

2. Теоретична база, що репрезентує засоби та підходи щодо лідерства повинна бути включена до внутрішньої документації підприємства;

3. Нормативно-методичне забезпечення повинне формувати внутрішнє фірмове планування для здійснення управління та моніторингу лідерської діяльності підприємства в процесі визначення ефективності його впливу на роботу ресторану.

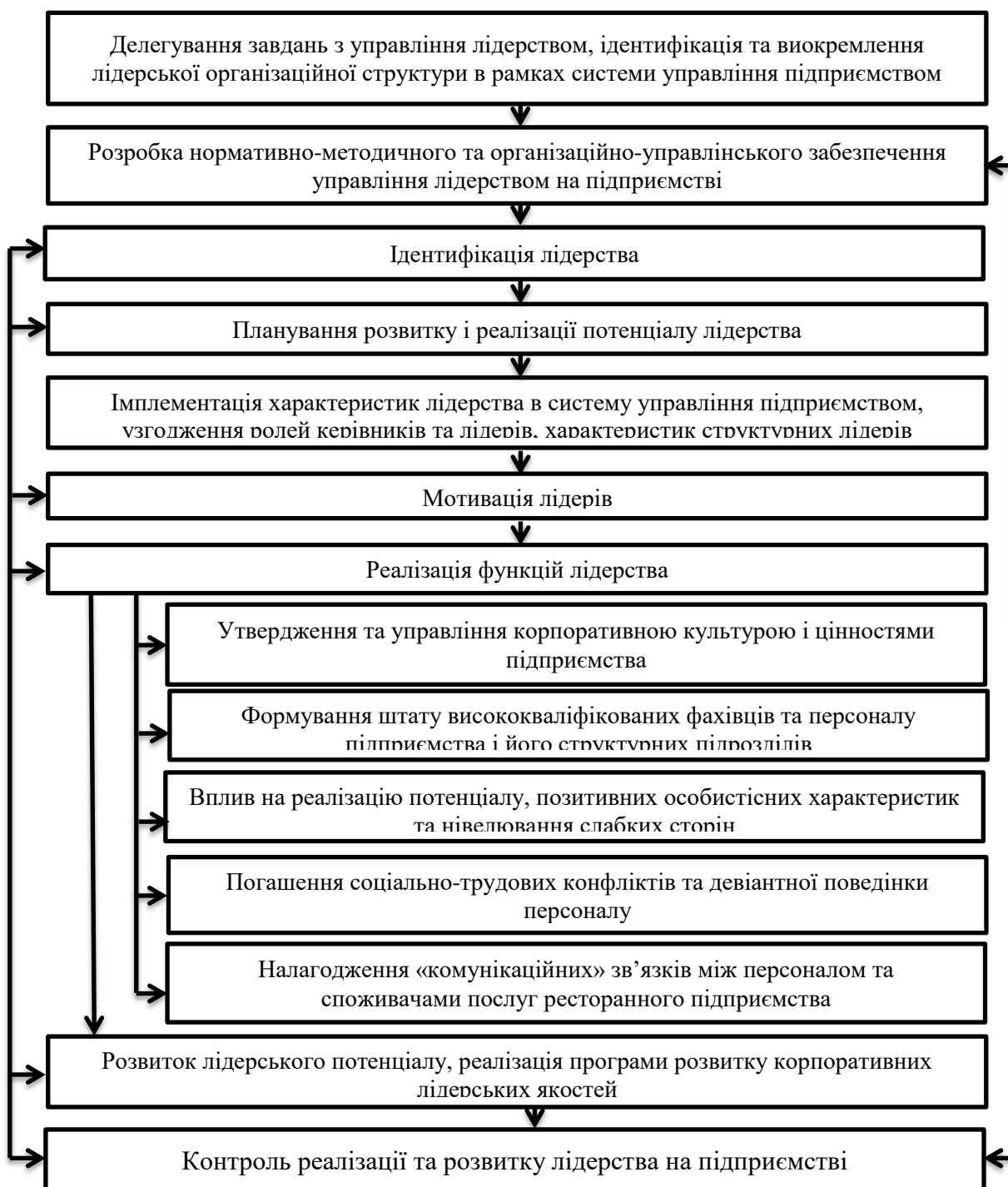
4. Щоб реалізувати та організувати лідерський потенціал, потрібно цілеспрямовано здійснювати його систематичне включення в бізнес-процеси управлінських заходів.

5. Здійснювати постійний моніторинг за процесом функціонування фактору лідерства в умовах підприємства, особлива увага приділяється ефективності, структурі, підвищенню кваліфікаційних особливостей та навчання персоналу.

Принцип системного аналізу лідерства дозволить уникнути ускладнень для здійснення ефективного моніторингу та використовувати управлінські переваги таким чином, щоб ліквідувати будь-які впливи деструктивного характеру на управлінську структуру підприємства та продуктивність праці. Заклади готельно-ресторанної справи потребують ефективного використання людського потенціалу, внаслідок інституціалізації лідерства, з'явиться підґрунтя для підміни застарілих орієнтирів у напрямку запровадження більш якісного управлінського сегменту. Не завжди запорукою успіху господарства є наявність кваліфікованих кадрів. Тільки завдяки лідеру, колективу вдається успішно функціонувати та активно пропонувати ринку послуг, асортимент якісних та конкурентоспроможних послуг. Поява неформальних лідерів на підприємстві, являється закономірним соціально-психологічним аспектом, що повинен співпадати із інтересами керівника закладу.

Для ресторану «Лезгинка» автором дипломної роботи запропонована наступна послідовність інституціалізації ролі лідерства на рис. 3.1.1. Запропонований процес повинен відповідати чітким вимогам щодо реалізації трудової стратегії на підприємстві. Завдання власника знайти відповідну особу, котра буде делегувати функції лідера та здійснюватиме функції управлінця персоналу. Така діяльність передбачає суттєвий комплекс справ, які пов'язані із наступними видами діяльності: аналізування, планування, мотивація та організація. Дані аспекти сприяють до контролю ефективної реалізації заходів, та оцінки виникнення можливих негативних та позитивних

чинників, що з'являються внаслідок застосування різних інструментальних механізмів котрі знаходяться в оперуванні лідера-управлінця готельно-ресторанного комплексу.



**Рис. 3.1.1. Алгоритм впровадження лідерства в систему управління персоналом ресторану «Лезгинка»**

Головним завданням автора дипломної роботи в управлінській діяльності готельно-ресторанного підприємства виокремити лідерську організаційну структуру в межах структури управління підприємством. Дана

конфігурація має ієрархічну систему розміщення у ній лідерів. Відмінність цієї моделі організації від класичної структури управління господарчими суб'єктами визначають за наступними критеріями:

1. Не всі структурні підрозділи та персонал господарства включений до даних позицій, а тільки лідери підприємства;
2. Не завжди лідери та управлінський персонал відповідають власній позиції у ієрархії;
3. Організаційна структура формується, як за рівнями, так і за функціями управління. Такий підхід більше наближає до технологічних бізнес-процесів, ніж до управлінських.

У результаті досліджень визначено, що конфігураційна особливість організаційної структури лідерства в ресторані «Лезгинка» може набути загального вигляду як на рис. 3.1.2.



Рис. 3.1.2. Ймовірна структура лідерства ресторану «Лезгинка»

Якщо здійснювати раціональний відбір кадрів, щоб керівники та лідери будь-яких структурних підрозділів господарства співпадали – це посприє створенню ефективного менеджменту. Переважно вище керівництво надає такий пріоритет і такі повноваження особам, що повинні займати провідну роль у найбільш функціональному напрямку бізнесу підприємства.

Взаємозв'язки даної організаційної структури лідера, можуть бути створені лише за пропозицією керівника господарства або внаслідок підвищення, що визначені низкою мотиваційних стимулів, санкцій та заходів дисциплінарного характеру. Під час здійснення управлінської діяльності варто відмітити, лідерство та управління у ресторані «Лезгинка», поняття не тотожні. Структура, що пропонується автор дипломної роботи, дозволяє визначити формального та неформального лідера, здійснити аналіз їх схожих та відмінних рис, розвивати або обмежувати впливовість деструктивного лідерства, що може пригнітити систему виробничого процесу та соціально-трудових стосунків на господарстві.

Надалі потрібно розпочати розробку забезпечення організаційно-управлінського та нормативно-методичного спрямувань в управлінні лідерством. Дане забезпечення мусить стати інструментом, завдяки якого ресторан «Лезгинка» матиме змогу здійснити: моніторинг лідерських якостей, аналізувати властивості закладу та персоналу, ідентифікувати стан підприємства; оцінювати рівень реалізації лідерських якостей та його впливи на управління колективом і рестораном у цілому.

Забезпечення організаційно-управлінського спрямування потрібно щоб організувати два головних напрямки: налагодити розвиток управлінської справи та максимального використання лідерських якостей у закладі готельно-ресторанної справи. Створюючи умови для цього забезпечення, управлінський колектив матиме змогу максимально швидко визначити лідера серед колективу. У перспективі ідентифікованого лідера необхідно сформувати як управління і в перспективі реалізації його потенціал спрямувати у розвиток ресторану «Лезгинка».



Для того щоб здійснити імплементацію особистих якостей лідера в ієрархії управлінської справи господарства, необхідно впроваджувати для цього обґрунтовані заходи. Для узгодження ролі керівника та лідера використовують наступні аспекти, здійснюється пошук у яких саме сферах та зонах впливу, а також у колі меж особистих або корпоративних мотивів, співпадає психологічне єдинокорство формального та неформального управлінця. Щоб вирішити або попередити ймовірний конфлікт на підприємстві визначають функціонально-структурну характеристику лідерів.

Наступною сходинкою реалізації лідерського потенціалу, повинна стати мотивація для розвитку та активізації якостей управлінця. Вона повинна характеризуватися високою ефективністю праці та виходити за межі персонального штатно-функціонального обов'язку, щоб додатково сприяти розвитку функцій лідерства у ресторанному підприємстві. Серед найголовніших функцій лідера необхідно виділити наступні: утвердження цінностей та опіка над корпоративною культурою ресторану; персонал створюється за принципом набору висококваліфікованих кадрів; розвиток сильних та нівелювання слабких сторін працівника; вирішення всіх видів конфліктних ситуацій; організація зв'язку персоналу із споживачем послуг ресторану.

Функціонування корпоративної культура та цінностей закладу виключно залежить від ролі лідера у даній організації. Однак якщо для цього відсутнє матеріальне підґрунтя то нав'язати дані принципи адміністрації досить складно. Тому для таких ситуацій переважно використовують неформальні, міжособистісні підходи. Для полегшення такої роботи використовують переважно лідери трудового колективу. Інколи функції лідера можуть суттєво обмежуватися у залежності від типу управлінської культури на підприємстві.

Найкраще допомагають ідентифікувати професійно-кваліфікаційні та соціально-психологічні характеристики лідери підприємств. Вони здатні впливати на персонал знаходячи у колективі приховані кадри що потрібні

підприємству чи керівнику у найпотрібніший момент. Не останню роль займає лідер у відборі до ресторану «Лезгинка», кадрового потенціалу. Також неформальний лідер із легкістю з'ясує чи підходить на дану посаду фахівець і чи швидко зможе адаптуватися до колективу.

Ще один напрямок за котрий відповідає лідер – це здійснювати постійні позитивні впливи на персонал. Він здатен не лише ідентифікувати слабкі сторони, а здійснити позитивний вплив, активізувавши сильну сторону персоналу. Окрім цього визначає й слабкі ділянки організації управління та знає як мінімізувати чи нівелювати наявні загрози.

Недостатня ефективність трудових ресурсів, подекуди з'являється внаслідок конфліктів із соціально-трудовим підґрунтям, які можуть вирішити лише лідери. Роль працівників, котрі користуються загальним авторитетом, мають властивість управляти конфліктами соціального спрямування, обравши функцію посередника чи судді. Вибір статусу лідера залежить від конфліктної ситуації та індивідуальної характеристики його учасників. В умовах соціального конфлікту лідер налагоджує послідовний конструктивний вплив на ситуацію, як на учасників конфлікту, так і на відносини усіх учасників та інших суб'єктів.

Варто відмітити, що лідерські навички допомагають налагодити комунікаційний зв'язок між відвідувачами та персоналом. Дані підходи та принципи варто розділити на наступні три блоки:

1. працівники, що безпосередньо беруть участь у контакті із споживачами послуг повинні мати лідерські якості щоб позитивно впливати на його емоційний стан.

2. лідер завжди має можливість забезпечити позитивну атмосферу серед працівників, що надають послуги, як наслідок суттєво підвищиться лояльність отримувача послуг.

3. для лідерів властивий маркер підприємницької жилки, що дозволяє йому краще розуміти, чого хоче або прагне споживач.

Із вище перерахованих підходів з'ясовано, що лідер може ідеально налаштувати персонал та споживача послуг на позитивну і активну віддачу, реалізувавши таким чином прогресивний розвиток ресторану, до збільшення кількості відвідувачів. Продуктивність праці на такому підприємстві суттєво збільшується разом із зростанням ефективності управління персоналу, що призводить до покращення розвитку та функціонування закладу громадського харчування.

Реалізувавши функцію лідерства, наступним кроком являється вдосконалення людського потенціалу та активізація програм із розвитку корпоративної культури. Переглянувши різні результати діяльності програм із лідерства, встановлено, що залучення інвестиційної політики у людський капітал набагато ефективний у порівнянні із модернізацією бази технологічного виробництва. Даний висновок зроблено на підставі того, що виробничі потужності управляються працівниками, а в результаті максимального залучення колективу до реалізації змін, перетворень та інших видів оптимізації, дозволяють підвищити бізнес-результати. Від цього також залежить яка кількість колективу задіяна, та з якою швидкістю працівники долучаються до вирішення тих чи інших процесів. Для того щоб вирішити складні та незвичні питання, лідери використовують методику системного підходу, що дозволяє задіяти у справі керівників підприємства усіх рівнів, утворивши потужну команду управлінців, котра здатна організувати колектив до умов максимально-ефективної праці.

Щоб досягти даних цілей у ресторані «Лезгинка» для цього відведено відповідне програмне забезпечення. У програмі варто відмітити окремі фундаментальні аспекти. Щоб провести її планування та реалізацію, важливо використовувати послуги не тільки фахівців підприємства, а також головного адміністратора, засновника, ключових управлінців та консультантів із інших підприємств. Такі інструкції повинні впливати на всіх лідерів різних управлінських структур господарства, залучаються і потенцій лідери.

Лідерський клімат у колективі також відіграє відповідну роль у ресторані «Лезгинка» та вважається одним із головних аспектів. Його аналіз повинен здійснюватися із залученням соціологічних анкет або опитувань трудового колективу закладу. До переліку ключових аспектів таких опитувань слід віднести:

1. відкритість – дозволить створити незаангажований та справедливий процес формування лідерського потенціалу;
2. неактуальні правила – у процесі системного аналізу та мозкового штурму, постійно з'являються правила, що стали пережитком минулого;
3. постійна активність – участь колективу у проекти пов'язані із розвитком поняття лідерства;
4. результат управління – процеси пов'язані із отриманням віддачі внаслідок навчання і управління колективом, і їх вплив на ефективність закладу;
5. комунікація – налагодження взаємозв'язку між працівником, лідером та керівництвом;
6. позитивна атмосфера – гарантує злагодженість дій у колективі;
7. принципи – система певних норм та цінностей;
8. комунікація – зв'язок між усіма ієрархічними ланками;
9. адміністрація – оцінює стилістику управлінської діяльності.

Адміністрації ресторану «Лезгинка» повинна розуміти, що психологічний аспект є найголовнішим чинником, котрий впливає на формування лідерського клімату в колективі. Психологію використовують для того щоб згенерувати необхідну для розвитку підприємства поведінку, через призму активації необхідних внутрішніх мотиваційних бажань працівника. Розвиваючи цю комплексну складову, з'явиться можливість розкрити, те, що поняття професіоналізму та лідерства являються тотожними. Із цього стає зрозумілими критерії лідерства, які не можуть повноцінно функціонувати, якщо носій даної ролі не є професійним виконувачем власної справи.

Запровадження вищеперерахованих принципів дозволить підвищити розвиток ефективності управління рестораном «Лезгинка» за допомогою проведення компанії із саморозвитку працівників, шляхом удосконалення особистих якостей, знань та інших навичок. Із метою організації даних процесів ресторанні комплекси можуть організовувати творчий конкурс або тренінги корпоративного спрямування, що виявляють найкращих та найперспективніших кандидатів, котрих необхідно віднести до основного або резервного кадрового складу підприємства. Працівники віднесені до резерву, потребують постійного і цілеспрямованого навчання. У процесі його отримання вони повинні отримувати різні історії, що розповідають про певний досвід, кар'єрне зростання та як реалізувати та здобути нові професійно-технічні навички в області ресторанно-готельної справи.

Щоб удосконалити підходи до формування лідерського клімату ресторану «Лезгинка» необхідно реалізовувати наступні інструменти:

- організовувати нетривалі зустрічі підлеглих та керівників, щоб обговорювати актуальні питання та активізувати зворотній зв'язок між ієрархічними класами;
- система заохочення повинна чітко функціонувати, а саме у рамках певних визначених критеріїв та розміру заохочення, що надається внаслідок успіхів у виконанні лідерської діяльності;
- потрібно розширити можливості працівників брати участь у прийнятті управлінських рішень, такі кроки дозволять поглибити взаємозв'язок керівника та підлеглого;
- залучення молодих спеціалістів до нарад, що пов'язані із стратегічним плануванням, посприяють розвивати їх творчий потенціал;
- одним із найголовніших чинників у роботі лідера є правильне оперування часом, поділивши великі завдання на більш дрібніші допоможуть пришвидшити їх вирішення;
- ліквідація небезпечних чинників на підприємстві, забезпечить попередження травматизму та інших потенційно несприятливих ситуацій.

Багато аспектів, котрі формують лідерський клімат у готельно-ресторанній справі залежать не лише від внутрішніх мотиваційних впливів, а також від психологічної мотивації працівника. Якщо лідер не усвідомлює власної ролі у налагодженні ефективного управління, але має здібності розвивати ресторан, йому необхідно активізувати власний потенціал. Не виконати низку необхідних заходів зі сторони адміністрації реалізація потенціалу навряд відбудеться. Усвідомлюючи власні здібності, лідер здатен згуртувати навколо себе відповідне середовище, що характеризуватиме його цінності, можливості та пріоритети. Такі кроки сприятимуть збільшенню продуктивність праці лідера та призведуть до уникнення додаткових зусиль під час виконання роботи.

Ефективні лідери на підприємствах здатні надихати інших членів колективу. Вони починають із задоволенням виконувати необхідну роботу. Це призводить до підвищення продуктивності її виконання, внаслідок активізації усіх ресурсів робітника. Подекуди потрапивши у кризову ситуацію, колектив починає втрачати впевненість, відчуває певний відчай, для того щоб запобігти даних настроїв, лідер застосовує в управлінні директивний стиль, що сприяє нормалізації стану колективу. У таких умовах персонал не завжди схильний виконувати вказівки адміністрації, а сприймає набагато сильнішого лідера.

Працівник, що являється лідером на підприємстві не завжди може усвідомлювати як функціонує заклад, його особливості внутрішніх та зовнішніх аспектів. Приймаючи рішення на підприємстві, керівник повинен пам'ятати потенційну небезпеку від порад лідера, адже його сприйняття не завжди повне та досконале.

Будучи вправним психологом-мотиватором, лідер здатен впливати на колектив, але він не повинен забувати про колективне бачення персоналу. Щоб мотивувати інших працівників, методи мотивації мають бути плановими та керованими. Щоб забезпечити стратегічну перспективу функціонування підприємства, лідер повинен усвідомлювати конфігурацію

необхідну для її реалізації, та довести цю інформацію для інших членів колективу. Бачення можна сформулювати використовуючи різні образи, метафори, аналогії та прикмети. Для того щоб реалізувати, власну ідею, завдання лідера спершу зацікавити у цьому персонал підприємства.

Щоб створити та закріпити лідерський клімат у ресторані «Лезгинка», необхідно забезпечити якісне навчання колективу. Лідери повинні узяти на себе головну роль, а саме тренера. Докладаючи значних зусиль персонал повинен отримати належний рівень знань та навичок щоб продуктивно виконувати необхідну роботу. Щоб розвивати професійні навички, методика навчання, яку використовує лідер, повинна також співпадати із потребами персоналу. Не всі працівники можуть сприймати один тип навчання однаково, тому варто ними варіювати, використовуючи аудиторні заняття, лекції, тренінги та можливість самопідготовки.

### **3.2. Удосконалення стратегії розвитку персоналу ресторану «Лезгинка»**

На підприємстві постійно відбуваються економічні процеси, що потребують чіткого планування та контролю із метою досягнення завдяки власної ефективності відповідного планового результату. Під час створення проектів, що за хронологічними рамками потребують багато часу, повинні застосовувати вищеперераховані тези, адже для них вони досить актуальні. Щоб здійснювати ефективне управління персоналом ресторану «Лезгинка», необхідно здійснювати постійний вплив, який направлений на забезпечення конкурентоспроможності та життєдіяльності закладу. Якщо заклад буде спроможним створювати перспективну бізнес-модель, що буде функціонувати та розвивати підприємство, то вона мусить стати невід'ємним напрямком у системі загального управління закладом.

Політика на підприємстві «Лезгинка» повинна бути безстроковою та впродовж усього терміну існування формувати, розвивати та удосконалювати ефективне управління персоналом. Активізувавши виконання стратегічного планування, створюється підґрунтя для незворотних

процесів, що провокують стратегічне управління рестораном. Відповідно до цього контексту ресторан «Лезгинка» повинен створити документ для внутрішнього колективного використання, де буде прописано певну дорожню карту, що спонукатиме розвиватися інститут персоналу та лідерства у площині довгострокових та конструктивних чинників, котрі побудовані на ідеологічно вивіреному плані. Щоб забезпечити управління колективним розвитком, потрібно створити певну послідовність, генеральну мету та стратегічні цілі. Реалізуючи даний план необхідно визначити, що повинна виконувати методика, завдання якої здійснювати аналіз та моніторинг стратегічного плану. Він дозволяє окреслювати його головну функцію, завдання та гарантувати поповнення ресурсної бази.

Стратегія розвитку ефективності управління персоналом дозволяє підприємству створити значний вплив на колектив. Таким чином виконується політика ідентифікації тих, хто повинен відповідати та реалізовувати відповідні заходи. Вони дозволяють послідовно та поетапно досягати цілі й мети у сфері політики управління персоналом. Коли такі процеси будуть запущені, розпочнуть відстежуватися результати проміжного характеру, а до них відносять певні відхилення та дії пов'язані з їх корегуванням.

Документ, що дозволяє підприємству виконувати стратегічний розвиток потрібно пов'язати із розвитком корпоративного чинника. Всі ці нюанси мусять усвідомлювати топ-менеджери ресторану «Лезгинка», адже від них залежать трендові чинники, котрі сприяють його поступовому вдосконаленню. Якщо стратегічний план розвитку підприємства та стратегічно-господарські бізнес-одиниці не ув'язані та ретельно не оцінені, тоді неможливо розробити та впровадити програму реального удосконалення управлінської структури підприємства. При таких реаліях може існувати небезпечний чинник, що наявна модель компетенції може виявитися досить загальною, неконкретною та орієнтованою у минуле. Існує ризик, що така



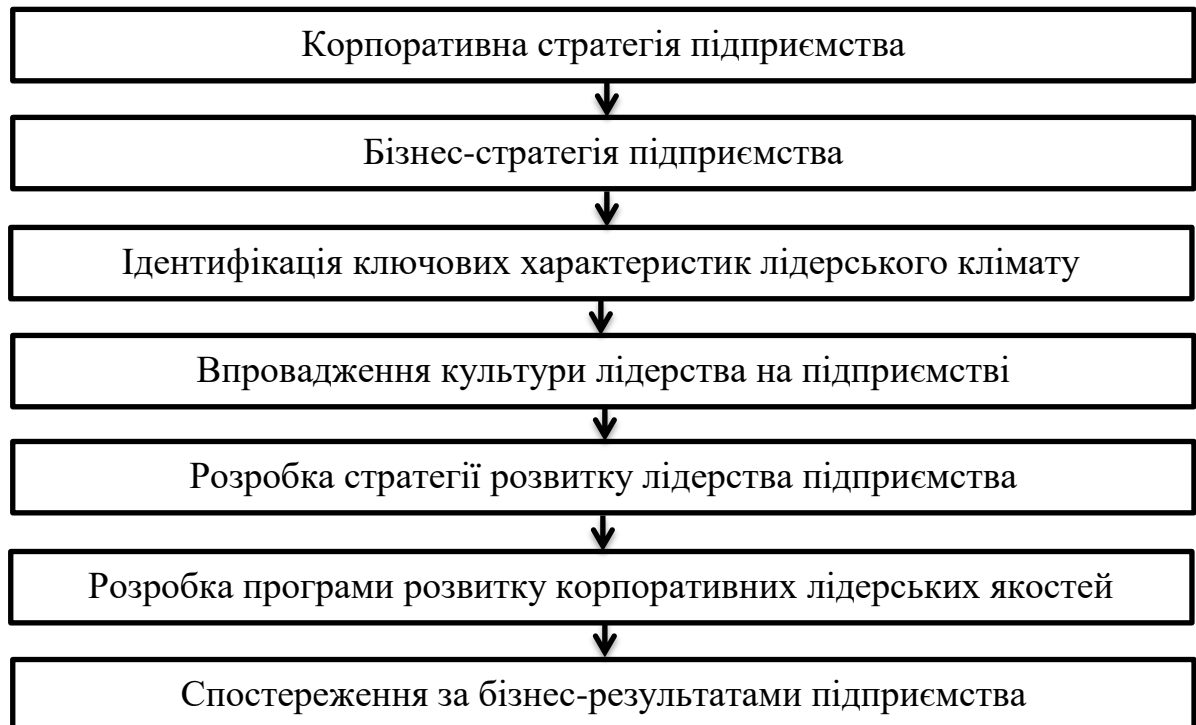
освіта буде низької якості та призведе до наступних втрат: фінансових ресурсів, ймовірної можливості розвитку та часу.

Стратегія розвитку колективу ресторану «Лезгинка» повинна бути заснована на головних засадах ділових та корпоративних бізнес-стратегіях із метою якомога краще узгодити та пов'язати зовнішній та внутрішній їх чинники. Стратегія розвитку персоналу беззаперечно пов'язана із функцією стратегії підприємства. Таким чином і визначається власне стратегічна орієнтація функціональної підсистеми ресторану. Стратегічний розвиток управління персоналом дозволить досягти певні цілі, та керувати процесом вдосконалення персоналу, використовуючи його ресурс для прискореного вдосконалення господарства.

Щоб уникнути неналежних індивідуальних та корпоративних трансформацій, необхідно вкладати інвестиції та час у модернізацію трудових ресурсів. Адже стратегічний розвиток персоналу має на меті довгострокову перспективу, що не може формуватися без відповідної бізнес-стратегії ресторанного господарства.

Для налагодження чинників взаємодії, використовують комплексний підхід, саме він допомагає об'єднати зусилля робітників та керівництва з метою виконати спільну мету та досягти стратегічної цілі на підприємстві. Успішність впровадженої стратегії та стан її адаптації на пряму залежать від взаємодії формальних та неформальних лідерів. Нова політика розвитку колективу ресторану «Лезгинка», повинен докорінно змінити контекст управлінської діяльності, а не стати черговою зміною лише внутрішніх можливостей лідерів та їх настрою. Щоб суттєво змінити культуру лідерства, необхідно здійснювати індивідуальні підходи до їх навчання та розвитку. Щоб розпочати роботу над реалізацією стратегії корпоративного розвитку ресторанного господарства та об'єктів, що з ним пов'язані, у першу чергу необхідно: змінити принцип формування культури лідера; повинні активно розвиватися колективні лідерські можливості та навички.

Успіх запровадження нових принципів у систему лідерства та пов'язаних із нею корпоративних програм, повинні допомогти лідерському потенціалу узгодити розвиток та стратегію планів підприємства. Наразі існує криза в управлінській системі закладів ресторанного господарювання, адже вони не завжди спроможні адаптуватися до швидкої зміни бізнес-середовища. Лише успішно запроваджений стратегічний план, може попередити непередбачувані наслідки у зв'язку із відсутньою чи неефективною управлінською політикою, керівника закладу. Важливим фактором, що змушує підприємство розвиватись, починає залежати, саме від внутрішнього таланту лідера. Його реалізація допоможе позбутися ризиків, що виникли під час управлінської діяльності недосвідченого керівника та підготувати заклад до змін, які в умовах стандартного прогнозу ніколи не розглядалися антикризовою комісією. Лідери повинні не лише впливати, а й здійснювати коригування тих положень, що безпосередньо стосуються бізнес-стратегії ресторану (рис. 3.2.1.).



**Рис. 3.2.1. Місце в системі стратегічного планування, послідовність формування та реалізації стратегії розвитку персоналу ресторану «Лезгинка»**

Розглянувши узагальнену схему концептуальної послідовності, що вказує на особливості реалізації місця стратегічного розвитку серед колективу ресторану «Лезгинка». Завдяки цьому з'являється можливість створити зв'язок та налагоджене стратегічне підпорядкування цієї галузі. Відповідно до плану вдосконалення персоналу, активізуючи корпоративну систему, підприємство таким чином інвестує у розвиток стратегічного функціонування ресторанного господарства.

Для того щоб реформування та навчання лідерів не було даремним, повинна бути створена у внутрішній корпоративній системі має сформуватися або вдосконалитися культура лідера. Під час розробки строгій вдосконалення персоналу, потрібно зрозуміти характерні ознаки культури персоналу. Досягти їх можливо після того як у колективі відбудуться спільні дії, які коригуватимуться та визначатимуться внаслідок взаємодії формального та неформального лідера. Успіх на підприємстві, де діє ефективна управлінська структура персоналом, характеризується не кількісними та якісними показниками низки лідерів, а здатністю до об'єднання керівництва та найкращих працівників, навколо ідеї вирішити організаційні задачі.

Сприятливий клімат у колективі, представлений поєднанням двох головних складових. Серед них реалізація переконання та персональне ставлення трудового колективу до розуміння ролі лідера його сутність, характер, процес формування та перспектива використання. Другий аспект полягає у налагодженні взаємозв'язків та взаємовідносин між лідером та керівником в організації функціонуючої структури підприємства у горизонтальному та вертикальному вимірах.

Розробляючи різні стратегічні та планові документи, нова стратегія повинна бути направлена на розвиток персоналу, вирішуючи узагальнені проблеми, оперуючи ключовою метою та хронологічними рамками та іншими інструментальними засобами та їх впровадження, заради появи нових результатів. Дані елементи відображені на рис. 3.2.2.



**Рис. 3.2.2. Складові елементи та алгоритм розробки стратегії розвитку персоналу ресторану «Лезгинка»**

Найважливішим чинником функціонування ресторанного підприємства вважається стратегія, саме їй належить формування генеральної мети у будь-якій сфері. Щоб забезпечити фундаментальну основу для формування стратегічної мети, потрібно провести політику інституціалізації лідерської діяльності на підприємстві. Для розвитку персоналу, ресторану «Лезгинка», необхідно реалізувати стратегію його мети, направлену на систему ефективного управління лідерством. Вона повинна діяти на незворотних засадах, бути всеохоплюючою у сфері управління різними інтеграційними процесами, впливають на персонал. Здійснення реальних впливів на процес формування і реалізацію стратегій корпоративного розвитку ресторанної індустрії.

При розробці координаційного документу, що є основою для стратегічного планування, необхідно призначити відповідальних осіб, котрі будуть реалізовувати заходи направлені досягати зазначену мету та цільові

орієнтири. Для кращої координації стратегічного розвитку інституції лідерства в господарстві потрібно мобілізувати та задіяти ресурс персоналу, власника та зовнішніх експертів.

Такі заходи обумовлені актуальністю питання розвитку ролі лідера та потреби у її розголосі та поширенні серед персоналу підприємства. Завдання головного керуючого та розробника управління впроваджувати та використовувати позиції лідера. Зайняти посаду суб'єкта управління повинен керуючий персоналом або відділ кадрів. За власником господарства та головним управляючим повинен простежуватися на найвищому рівні, здійснення контролю, ініціювання та стимулювання.

Розробляючи стратегію розвитку позиції лідерства, перш за все необхідно зазначити наступні критерії: необхідна кількість; критерії до характеристики індивідуальності; рівень навичок; наявність стилю колективної або індивідуальної поведінки. Даними критеріями повинен володіти потенційний лідер для досягнення успіху, що також повинно відповідати плановій стратегії документального розвитку.

Розвиток внутрішніх можливостей лідера, являється наступним цільовим етапом для ресторану «Лезгинка». Для початку необхідно розвивати якісні характеристики, а потім модернізувати поведінку потенційних лідерів. Завдяки цьому буде досягнуто нові умови, що дозволять реалізувати процеси із управління талановитими працівниками.

Впровадивши дану систему, з'явиться можливість спостерігати як здійснюється функціонування даної стратегії в умовах підприємства. Сформувавши та розвинувши нові лідерські навички, стане можливим реалізовувати та планувати наступні бізнес-стратегії, що до цього часу були неможливими через брак відповідних кадрів.

Якісна характеристика управлінців визначається за рахунок ключових ознак, що пов'язані із демографією та внутрішнім корпоративним досвідом. Серед внутрішніх критеріїв управлінця виділяють наступні ознаки: компетенція на основі базової поведінки; поведінкова компетенція пов'язана

із рівнем функціонування та управління обов'язками; базові знання та навички; уміння та знання, котрі необхідні для виконання та управління функціональними обов'язками. Якщо підсумувати усі перераховані ознаки, всі вони необхідні для ресторану «Лезгинка», але додатково потрібно засвоїти специфіку та концепт підприємства та вивчити грузинську мову.

Наступний розділ заходів повинен визначати, як реалізовувати потенціал керівника та спеціаліста, щоб забезпечувати постійну лояльність будь-якому споживачу послуг. Даний етап є закономірних із наступних причин:

1. Підібравши необхідну кількість працівників та підготувавши їх зовнішні та внутрішні якості, необхідно водночас почати використовувати лідерський потенціал.

2. Від чисельності споживачів послуг ресторану та рівня задоволення їх потреб залежить успішність бізнесу в ресторанній індустрії. На відшліфування даних якостей потрібно спрямовувати основні зусилля колективу.

Для того щоб визначити лояльність споживача послуг, управлінець повинен ідентифікувати максимальну кількість чинників. Серед них підібрати ті методами та засобами, які є найбільш доречними та ефективними для їх підсилення. Лояльність до споживача повинна визначатися за допомогою наступних чинників: взаємодії із споживачами (збираючи інформацію, ефективної рекламної діяльності та інших способів менеджменту); управлінсько-організаційний чинник (запровадження програм, що націлені задовольнити потреби споживача послуг та викликати бажання відвідати заклад ще раз; послуги, що надаються закладом, повинні відповідати запитам споживачів); критерії продукції підприємства (якість та асортимент страв, концепція місця знаходження об'єктів ресторанного підприємства); технологічний аспект (технічні особливості обслуговування споживача та використання інших бізнес технологій для спілкування із відвідувачами).

Методи впливу поділяються на цінові та нецінові, їх використовують адміністратори для привертання уваги споживачів до послуг, що надає підприємство. Методи мають наступний поділ:

- «простий» – керівники можуть виділяти певні дивіденди або винагороди, відвідувачам, що беруть участь у програмі лояльності;
- «ярусний» – споживач досягає певних успіхів, відбувається диференціація винагороди;
- «відкладеним» – винагороди розглядаються у хронологічних рамках;
- «партнерський» – співробітництво відбувається у міжгалузевій або горизонтальній програмі лояльності;
- «ігровий» – дозволяє застосовувати ігрові підходи до постій та потенційних клієнтів;
- «органічний» – пропонує безкоштовно використовувати ресторанный послуги.

Навіть коли рівень лояльності до відвідувачів знаходиться на високому рівні, роль управлінця повинна постійно реалізуватися у напрямку модернізацій та вдосконалення бізнес-стратегій. Концепт об'єктів ресторанных комплексів повинен постійно розвиватися. Лідер повинен в такому контексті проводити ідентифікацію ключових стратегічних господарських зон. Вони вважаються найважливішим стратегічним інструментарієм, увага до котрого має бути найприскіпливішою. Постійний та цілеспрямований вплив керівника призведе до істотних та незворотних покращень у бізнес-процесах та дозволить значно посилити конкуренцію господарства у бізнес-середовищі ресторанного ринку послуг.

До числа стратегічних зон ресторанных підприємств, нині відносять наступні:

1. постійне зайняття нових позицій на ринку послуг, розширення ресторанної мережі, здійснення диверсифікації бізнесу та співпраці у міжгалузевих дотичних ділянках;

2. ресторанний бізнес потребує постійних інноваційних змін в усіх галузях, а найголовніше у наданні послуг;

3. підприємство повинно викликати емоційний вплив, використовуючи власний бренд, послуги ресторану повинні задовольняти потреби споживача;

4. динаміка розвитку ресторану повинна постійно інвестуватися;

5. ресторанне господарство та корпоративна мережа повинна постійно підвищувати рівень операційної ефективності.

Така кількість господарських зон стратегічного характеру достатньо, адже, якщо врахувати практику управлінської діяльності персоналом та менеджменту, то дані постулати найбільш актуальні для нашого часу. Проаналізувавши чисельні фактори, що впливають на зміцнення конкуренції та її переваг, зрештою вона мусить бути оптимальною в економічній діяльності підприємства. Сталий розвиток господарства повинен будуватися на стратегічних орієнтирах, підприємство повинно мати постійну мобільність та відповідати умовам ринкового середовища.

Якщо ресторанне господарство обере одну чи комплекс вищеперерахованих стратегічних зон, то пріоритет подальшого розвитку може призвести до того, що керівник отримає нові навички і характеристики. Якщо вибір впаде на те, щоб збільшити ринкову частку та відкривати нові заклади, то такі кроки розвинуть відчуття трендів. Керівнику вдасться не тільки розуміти характеристики власного бізнесу, але й здійснювати позитивний вплив на реалізацію купівельної переваги споживача послуг ресторанних підприємств.

Тенденції пов'язані із активним запровадженням інноваційного бізнесу, дозволяє підвищити важливі характеристики управлінця. Серед них варто відмітити значне підсилення взаємодії між функціональними підрозділами господарства, що пов'язані із створенням та впровадженням модернізаторської політики у напрямку створення нових послуг та виведення їх на ринок ресторанних послуг. Дослідивши думку споживачів щодо



вдосконалення надання нових послуг підприємством, потрібно навчитися прогнозувати, як вплине розширення того чи іншого покращення на розвиток ресторану «Лезгинка». Позитивний досвід дозволить вплинути на встановлення серед персоналу новаторський дух.

Щоб зорієнтувати підприємство досліджувати споживчий попит необхідно заздалегідь почати активізацію важливих лідерських якостей, як будуть спрямовані на вивчення думок клієнтської бази. Здобувши потрібну інформацію, її потрібно використати для удосконалення ведення ресторанного бізнесу. Лише за рахунок встановлення міцного зв'язку персону із структурними підрозділами господарства для досягнення активної взаємодії із споживачем послуг. Виконавши усі можливості колективу для повноцінного діалогу із споживачем, нарешті вдасться сформувати такий рівень культури персоналу, що в його центрі знаходитиметься клієнт.

Фокусуючи головну увагу щодо потреби у пошуку інвестицій для постійного і динамічного вдосконалення ресторану «Лезгинка», необхідно цілеспрямовано посилювати лідерський талант у залежності від вдосконалення господарства. Така практика проводиться щоб не допустити послаблення можливостей продуктивних працівників через розширення ресторану. В залежності від цього з'являються нові кадри та лідери, що можуть дещо погіршити становище досвідчених робітників.

Якщо обрати стратегію цільового орієнтуру та підвищити рівні операційного розвитку ресторанної індустрії, такий хід речей активізує необхідні особливості для керівного складу персоналу. Серед них потрібно виділити наступні: здійснюється цілеспрямований вплив на ідентифікацію та усунення втрат та витрат; рівень витрати пов'язаний трансформацією та трансанацією суттєво знижується; культура персоналу формується внаслідок вдосконалення бізнес-процесів та залежить від пониження рівня витрат; вкладені ресурси у ресторанну справу повинні приносити прибуток.

Для того щоб виявити потенційні та наявні проблеми та можливості ресторанного підприємства, потрібно аналізувати фактичний вплив

орієнтації бізнесу на стратегію лідерства через призму стратегічної господарської зони. Розставлення акцентів у даній стратегічній зоні, дасть змогу зрозуміти, які функції повинен виконувати керівник, щоб забезпечити успіх господарства. Здійснення реалізації стратегічних найважливіших завдань залежить виключно від продуманої та структурованої діяльності з розвитку лідера.

Наступним кроком стратегічного формування в ресторані «Лезгинка» шляхів вдосконалення персоналу, являється розвиток принципів колективного лідерства. Така система має на меті об'єднувати та згуртовувати діяльність колективу. Наслідок взаємодії, підтримки та співробітництва вдасться досягти найвищого рівня ефективного управління.

Щоб сформувати у ресторані «Лезгинка» колективне лідерство, керівники закладу повинні дотримуватися наступних якостей: прихильність та узгодженість у команді лідерів; усунення будь-яких обмежень у взаємодії, співпраця налаштована на ефективний розвиток та націлена вирішувати проблеми; встановлення управлінської взаємодії, залучивши персонал до процесу приймання рішень; скоординоване виконання спільно сформованої стратегії; на рівні управлінської співпраці необхідно впроваджувати інновації, щоб комунікувати між підрозділами ресторанного господарства; новий ринок потребує спільних дій для того щоб активно розвивати бізнес; створити у межах підприємства та відокремлених підрозділах єдині цінності; таланти повинні розвиватися з ініціативою підприємства, а не тільки від ініціативи певних підрозділів.

Останній етап передбачає створити стратегію спеціальних умови, щоб здійснювати формування та підготовку на підприємстві нових лідерських якостей та лідерів. Забезпечивши такі умови, серед лідерів почне розвиватися певна конкуренція, такі процеси для підприємства, являються важливими для їх реалізації. Розвиток даної системи спричинить активізацію стимулів для вдосконалення наявних та потенційних лідерів.

### 3.3. Напрями удосконалення управління персоналом ресторану «Лезгинка»

Використовуючи стратегію, що містить комплекси аспектів із ефективності управління персоналом ресторану «Лезгинка», необхідно відмітити інструментарії, що мають тактичний характер та направлені для використання їх у поточних операціях управління персоналом.

Ініціювання політики господарства та контроль за розвитком персоналу повинні виконуватися на високому рівні управлінської діяльності. Така підтримка дозволяє створити умови для розвитку додаткових мотиваційних факторів, що підвищить рівень працівників-лідерів, що знаходяться на етапах безпосереднього встановлення власного таланту. Реалізацією та плануванням політики та програм із розвитку персоналу повинен забезпечувати HR-відділ або відділ кадрів, але контроль та відповідальність за підготовку талантів, повинні бути покладені на керівництво господарством. Вони повинні приділяти додаткову увагу і підтримку для розвитку персоналу та встановити їх зв'язок із стратегічними цілями, що спрямовані на розвиток ресторанного бізнесу. Проаналізувавши дані фактори, виходить, що найважливішим інструментом та фактором управління колективом ресторану «Лезгинка», слід вважати ініціативи різних заходів та контроль за ними зі сторони керівництва господарства.

Ще одним важливим інструментом слід вважати програми, котрі націлені на вдалу реалізацію та планування ідей, що пов'язані із забезпеченням навчання персоналу та підвищення його кваліфікації в умовах підприємства. Програми навчання повинні бути доцільними та одночасно вирішувати проектні завдання. Додаткове навантаження дозволить працівникам отримати неоціненний досвід, який дуже рідко є можливість отримати у навчальній аудиторії.

Завдяки проведенню таких елементів навчального процесу, з'являється можливість згуртувати персонал, забезпечити покращення та налагодження ефективної комунікації, розвивати передумови дружнього колективу та

налагодити стосунки направлені на майбутню співпрацю. Здійснюючи управління проектами лідерам та керівникам вдається краще пізнати та зрозуміти підлеглих, розпізнати якості, які варто розвинути із ціллю отримати ключові критичні ініціативи. За умови, що процеси пов'язані із проектним навчання організовується раціонально, отримаємо позитивний вплив на формування серед персоналу культури корпоративності, що узгоджується із адаптивною можливістю господарства у середовищі агресивного бізнесу. Це значно збільшить можливості керівників вирішувати наявні проблеми та мінімізувати ризики на підприємстві, що будуть зумовлені викликами передбачуваних подразників.

Планування кар'єрного росту є наступним інструментом для розвитку колективу підприємства. Адже, кар'єрне зростання можна вважати одним із важливіших мотиваційних елементів саморозвитку та самовдосконалення. Важливою траєкторією розвитку працівника у кар'єрному напрямку є чітке доведення та планування узгодженості та залежності із навиками компетенції. Вони повинні розвиватися впродовж поетапного кар'єрного зросту та здійснювати віддачу ту віддачу лідерського потенціалу, котру очікує керівництво підприємства.

Останній інструмент котрий варто розглянути, що сприяє розвитку персоналу – призначення та заохочення. Ці інструменти важливі тим, що залежать від необхідності об'єднати винагороду яка отримується за працю, власне із змістом стратегічного розвитку внаслідок навчання. Це об'єднання гарантує утворення трикутника цінностей. Він полягає у тому, що працівник отримавши певну заробітну плату чи винагороду за підвищену продуктивність праці, повинен усвідомити, що її рівень залежить від навичок, якими володіє працівник. Вони набуваються у процесі навчання та реалізації їх під час роботи на підприємстві. Виконавши донесення цієї інформації керівництвом до персоналу та її виконання підлеглими, призведе до активізації стратегічних планів із модернізації бізнес-процесів у ресторані «Лезгинка».

Ще один крок до удосконалення ефективності управління персоналом полягає у його практичній стороні. Для цього необхідно дотримуватися наступних критеріїв:

- постійно підвищувати роль самоуправління;
- налагоджувати ефективну співпрацю між персоналом та лідером;
- покращувати якість організації управлінської діяльності;
- застосування етичних методів та прийомів у діловій комунікації.

Для швидкого та ефективного розв'язування незначних проблем у діяльності одного із структурних підрозділів необхідно використовувати принцип самоуправління. Він посприє розвинути один із нематеріальних стимулів у неформальних лідерів. Вони зазвичай повинні бути заохочені брати участь у локальному самоуправлінні. Такий стан речей посприє згуртовувати персонал в ефективну управлінську структуру – колектив, що сприятиме до удосконалення комунікації менеджерів. Їх основне завдання значно підвищувати якість управлінської діяльності не тільки внаслідок залучення лідерів, але й через покращення показників індивідуальної праці персоналу.

Напрацювання спрямовані на прищеплення поведінки етичного спрямування кожному робітнику, являється найголовнішою метою менеджера як управління персоналом, від нього залежить найголовніше – імідж ресторанного господарства. Ділова комунікація та поведінка мають будуватися виключно на етичних нормативах, щоб розкрити основну систему правил та норм етикету в умовах підприємства, необхідно прищепити їх персоналу, адже їх дотримання запорука успіху підприємства. Даним нормативам також властива специфіка поліпшувати бізнес-стратегічну комунікацію на усіх рівнях та сферах активності ресторанного господарства. Вони створюються з метою встановити сприятливу моральну атмосферу та сприяти прийняттю рішень на основі етичних рекомендацій підприємства.

Реалізувавши норми спілкування та правила етикету ми отримаємо наступні у розвитку персоналу: тактовність; доброзичливість; скромність;

ввічливість; коректність та чуйність. Етикет визначає правила ділової поведінки робітника під час виконання ним професійного обов'язку. Тут також варто виділити певну групу норм, яка повинна мати регламентуючий характер комунікації «персонал – менеджер». До них можуть належати форми різних вітань, правила ділової комунікації, етика спрямована на службову комунікацію із робітниками аналогічних структур.

Пакет етичних норм керівника дозволяє йому застосовувати спеціальну форму вираження уваги до персоналу, а також проявляти повагу до нього та його гідності. Перш за все застосування даних норм та правил ділового етикету сприятимуть ефективно організувати механізми управління робітниками в будь-яких умовах, що повинно позитивно впливати на продуктивність праці підлеглих.

Ресторан «Лезгинка» потребує постійного вдосконалення персоналу щоб продовжувати рухатися разом із сучасними ринковими викликами. Також підприємство повинно зменшувати витрати коштів та часу на пошук нового персоналу. Для цього необхідно налагодити більш тісніший зв'язок із коледжами та університетами України.

Умови такої співпраці повинні полягати у тому, що студент може пройти стажування під час зимових або літніх канікул на одній із посад, яка сумісна з обраною ним спеціальністю. У таких умовах хронологічні рамки даного стажування можуть складати у межах одного календарного місяця. Впродовж стажування студенту необхідно вивчити специфіку господарства та сумлінно виконувати завдання, котрі призначає працівник до котрого прикріплений стажер.

Під час здійснення аналізу соціально-психологічної характеристики та особливостей здійснення комунікації у ресторані «Лезгинка» потрібно налагодити організаційну культуру завдяки «організаційної поведінки». Вона представляє собою поведінку персоналу об'єднані певними управлінськими процесами, котрі мають власні темпи, ритми, цикли, ієрархію відносин, обмежені певними рамками та культурою. Завдання менеджерів окремих

рівнів контролювати виконання розгляду цих процесів. Якщо у господарстві будуть відповідно взаємодіяти робітники та інтереси структурних підрозділів за оптимального співвідношення сформуєть поведінку організованого спрямування. Провівши ідентифікацію робітника у рамках господарства, такі кроки дозволять понизити у трудовому колективі рівень зменшення комунікації та досягти взаєморозуміння із системою. Щоб здійснити підвищення організаційної культури менеджера, йому необхідно постійно збільшувати власний вплив за рахунок впровадження основи цінностей та ідеалів, що будуть співставленні із діяльністю роботи закладу. Такі кроки дозволять відмітити, що підприємство має достатню професійну та особисту культуру, відкриті обов'язки перед рестораном. Власне ставлення менеджер повинен демонструвати у процесі публічної заяви, виступу, постійному перебуванні на роботі, що буде репрезентувати його ставлення та інтерес до організаційних принципів та цінностей господарства.

Також менеджеру необхідно звернути увагу та приділити час повсякденній діяльності персоналу, щоб здійснювати контроль над процесами, що відбуваються на підприємстві. Якщо виникли певні надзвичайні ситуації цілеспрямовано вносити зміни в управлінську поведінку. Найголовнішим для керівника повинні бути особисті вітання із колективними та індивідуальними святами. Зрозумівши роль поняття «організаційна культура» у повсякденній трудовій атмосфері, керівник підтримуючи дані принципи тільки сприяє розвиток культури закладу. Завдяки таким діям, цінності, які повинні дотримуватися менеджери, мають бути повноцінною частиною внутрішніх процесів господарства.

Для того щоб покращити управлінську культуру, необхідно виділити елементи організаційної культури, котрі мають специфіку повторюватися та мають опосередковану можливість впливу на інші сфери комунікації. Даний вид культури починає формуватися внаслідок комунікації та дій, що мають на меті досягнення цілей підприємства за рахунок персоналу. Завдяки даним процесам були створені особливі норми поведінки, цінності, підхід до

контакту із зовнішніми чинниками. Щоб виконувати цілісне, постійне відтворення спільної культури персоналу, менеджерам необхідно у процесі розподілу завдань робітникам дотримуватися цілеспрямованого аналізу, контролю та оцінки. Щоб працівники дотримувалися ролей, потрібно встановити вид винагороди, що матиме нематеріальне походження.

Елементарні складові будь-якої системи формування та вдосконалення «організаційної культури» повинне спрямовуватися на сприяння досягнення важливої цілі, а саме встановити організаційну культуру. Вона передбачає забезпечення самоорганізацію соціально-економічних систем, що направлені підвищити трудовий потенціал. Ці структурні елементи організаційної культури повинні щоразу вдосконалюватися, зміни мають відбуватися відносно нових цінностей.

Частина даних цінностей, повинна зорієнтувати колектив на наступні потреби: розкриття особистості, творчість, готовністю до компромісу, надійність, стабільний розвиток. Реалізуючи узагальнення та виділення основних елементів організаційної культури ресторану «Лезгинка», з'ясовано:

1. Необхідність дотримуватися наявних правил, норм та стандартів.
2. Обов'язки повинні виконуватися виходячи із домовленостей комунікації і традиції ділового етикету.
3. Налагодження відкритості у відносинах до споживача, держави, партнерів та інших суб'єктів бізнес процесів.

Вищеперераховані принципи вважаються фундаментальними та повинні постійно використовуватися на постійній основі не лише відділом певного колективу, а й усіх структурних елементів господарства.

Щоб удосконалити відділи колективів необхідно створити такі умови, що дозволять реалізувати наступні фактори:

- внаслідок проведення кампанії із використання ділової етики, підвищити рівень комунікації;



- суттєво зменшити кількість витрат на пошук нових працівників, шляхом співпраці із коледжами та університетами;
- підняти моральний клімат ресторану «Лезгинка» за рахунок впровадження принципів «організаційної культури»;
- запровадивши самоуправління, піднятий рівень відповідальності співробітників та співпраця із лідерами;
- за рахунок впровадження внутрішньої культури на господарстві, суттєво зменшиться плинність кадрів.

Удосконалення ефективності управління персоналом також потребує програми з реалізації зміцнення комунікації із персоналом. Відсутність таких комунікацій одного відділу із іншими підрозділами ресторану, переважно завжди сприяє зменшенню швидкості та якості. Через налагоджену структуру можливо здійснити додатковий аналіз потрібного відділу та підвищити рівень кваліфікації. Дотримуючись комунікаційної культури, з'явиться змога запобігти низці конфліктних явищ між структурними одиницями та вдосконалити їх комунікацію, внаслідок чого підвищиться продуктивність господарства.

## ВИСНОВКИ

1. Еволюція теоретичних поглядів на роль управління персоналом підприємств постійно змінювалася. Лише наприкінці ХХ ст., науковці розпочали узагальнювати попередні дослідження, що й стало причиною появи сучасного погляду на роль людини в системі управління персоналу.

2. З'ясовано кількісні та якісні показники трудового потенціалу, його зміст та структуру.

3. Встановлено підходи та методи діагностики, котрі необхідні для характеристики ресторану «Лезгинка»

4. Провівши аналіз соціально-економічних передумов формування ефективності управління персоналом, визначено його вплив на заклади ресторанного господарства.

5. Організаційно-економічна структура ресторану «Лезгинка», має значний потенціал, завдяки якому здійснює стрімкий розвиток;

6. Ефективність управління рестораном «Лезгинка» виконується на високому рівні. Результатом управлінської діяльності є суттєве розширення закладу упродовж 2021 р., відкривши дві нових літні тераси та «Джонджолі».

7. Запропоновано провести інституціалізації лідерства у ресторані «Лезгинка» з метою вдосконалення управління персоналом.

8. Здійснено пропозиції щодо напрямків стратегічного розвитку та удосконалення персоналу ресторану «Лезгинка».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kovalchuk A.V. A survey research method as a tool to grasp fiscal decentralization in Ukraine. *International scientific and practical conference. March 12-13, 2021. Venice, 2021.* P. 17-21.
2. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*, 2016, №2. С. 3-8.
3. Бажан Л.І., Яблоков І.В. Концептуальні засади поведінкових наук як теорії людських ресурсів. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем: Зб. наук. пр.* Київ: МННЦІТС НАН та МОН України, 2016. Вип. 21. С. 413-433.
4. Бажанський Д. Антропологічний поворот у теорії управління школи людських відносин: логічна реконструкція. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: Філософія.* Чернівці: Чернівецький нац. ун-т., 2019. Вип. 813. С. 90-95.
5. Барибіна Я., Лисенко М. Сучасні методи стимулювання праці персоналу підприємств готельного господарства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* Черкаси, 2015. Вип. 40. Ч. 2. С. 45-50.
6. Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации. Москва, 2020. 336 с.
7. Бездушна Ю.С. Теоретичі засади вартісноорієтованого управління. *Облік, аналіз і аудит: виклики інституціональної економіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (08 жовтня 2016 р).* / відп. ред. І.Б. Садовська. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. Ч. 1. С. 21-24.
8. Бей Г.В. Розвиток трудового потенціалу України в аспекті сучасних соціокультурних перетворень. *Економіка і організація управління.* 2016. С. 117-124.
9. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics».* 2018. № 8. С. 6-14.
10. Беленок П.Ю. Формування та оцінка трудового потенціалу підприємства готельного господарства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ.* Вінниця: Редакційно-видавничий, 2021. Вип. 103. 31-32 С. 30-38.
11. Бодня В.В., Яцух О.В., Яцух О.В. Аналіз існуючих методів експертних оцінок визначення професійного ризику. *Проблеми та перспективи*

- розвитку системи безпеки життєдіяльності: збірник наук. праць XV Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, курсантів та студентів. Львів, 2020. С. 256-257.*
12. Бугас В.В., Науменко О.М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Ефективна економіка*, 2018. № 1. С. 1-6.
  13. Бульдович П.В. Концепція інституціональних змін Дугласа Норта. *Гілея: зб. наук. пр.* Київ, 2017, Вип. 124. С. 304-308.
  14. Вуйченко М.А.; Шатохін А.М. Макс Вебер про раціональне управління суспільством. «Філософія саду і садівництва в світовій культурі: джерела та новітні інтерпретації»: збірник наук. статей за матеріалами IV Міжнародної науковопрактичної Інтернет-конференції / М-во освіти і науки України, Уманський НУС [та ін.]. Умань: ВПЦ «Візаві» (Видавець «Сочінський»), 2020. С. 27-31.
  15. Головня О.М. Тенденції розвитку готельно-ресторанного господарства в умовах формування соціально орієнтованої національної економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. Вип. 1. С. 48-57.
  16. Гордієнко О. «Управління» та «менеджмент»: сучасний науковий дискурс. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. Дніпро, 2016. Вип. 6(15). С. 115-124.
  17. Дем'яненко А.А. Передумови формування концепції людського розвитку. «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції 11 квітня 2018 року*. Кропивницький, 2018. С. 241-244.
  18. Денисенко М.П.; Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету "КРОК" (економічні науки)*. Київ, 2018. №4. С. 231-238.
  19. Дука Н.В. Теорія людських відносин мейо та її вплив на сучасний менеджмент в освіті. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. Київ, 2016. Вип. №2 (31). С. 10-15.
  20. Евтефеева Ю.С., Акишина Е.О. Менеджмент как наука и образ жизни в деятельности Ф. и Л. Гилбрет. *Вестник СГУПС: гуманитарные исследования*, 2017. Вип. 1. С. 42-47.
  21. Економіка праці та соціально-трудова відносини. *Навчальні матеріали онлайн* [сайт]. – Режим доступу: [https://pidru4niki.com/12810419/ekonomika/trudoviy\\_potentsial\\_ponyattya\\_struktura\\_pokazniki\\_otsinki#62](https://pidru4niki.com/12810419/ekonomika/trudoviy_potentsial_ponyattya_struktura_pokazniki_otsinki#62). – Дата доступу: 30.08.2021.

22. Заїка С.О., Грідін О.В. Особливості діагностики ефективності менеджменту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Харків, 2016. Вип. 171. С. 195-204.
23. Захарова О. Діагностика достатності інвестування у людський капітал. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2015. Вип. 40. Ч. 2. С. 26-36.
24. Здренник О. Ситуаційний підхід у менеджменті та його сучасні характеристики. *Управління енергетичним ринком : інституційні та економічні аспекти: зб. матеріалів доповідей Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. [м. Тернопіль, 30 листоп. 2017 р.]*. Тернопіль: Тайп, 2017. С. 86-89.
25. Золотарьов О.О., Петренко М.М. Методи діагностики інтелектуального розвитку персоналу. *Наука - виробництво, 2016 : зб. тез доп. наук. конф. студ. і магістрантів, 14 квіт. 2016 р.* Кіровоград, 2016. С. 52-53.
26. Іващенко А.В., Польова О.Л., Юр'єв В.І., Манжос Е.О. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства у системі рекреаційно-туристичного природокористування. монографія. Вінниця: ВНАУ, 2019. 439 с.
27. Ільченко А.І. Історичні витoki управління персоналом в контексті шкіл менеджменту. *Студентські наукові дебати «Ризики в аграрному бізнесі та житті». Студентської наукової конференції 26-27 квітня 2017 рік*. Полтава, 2017. С. 100-103.
28. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2016. № 1. С. 42-45.
29. КОВАЛЕНКО Ж.С. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (18-19 квітня 2019 р., Київ)*. Київ : КНУТД, 2019. - Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 85-86.
30. Коваленко О.Я. Культура і мистецтво управління як основа сучасної філософії менеджменту. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. Київ, 2017. №3. С. 56-61.
31. Козловська І. Концепція ситуаційного підходу в сучасній теорії та практиці менеджменту. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*. Кам'янець-Подільський, 2019. С. 213-215.

32. Комарніцька О.М. Аналіз компонентної структури трудового потенціалу та факторів впливу на його відтворення в сучасних умовах. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. Випуск 14 / за ред. Яцишиної І.В. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2019. С. 334-338.*
33. Коропецька Т.О., Лужняк О.А. Формування механізму розвитку мотивації персоналу підприємства (на прикладі підприємства ТОВ «Клуб кави»). *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту: Економічні науки. Хмельницький, 2019. № 14. С. 40-48.*
34. Крамаренко А.В. "Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом." *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. Херсон, 2014. Вип. 8. С. 95-98.*
35. Круш П.В., Сімчера О.І. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут. Київ, 2014. Вип. 11. С. 233-237.*
36. Куртов, А.І., Полікашин, О.В., Потіхенський, А.І., Александров, В. М. Експертні оцінки. Метод Делфі як технологія прийняття управлінських рішень. *Збірник наукових праць Харківського університету Повітряних Сил. Харків, 2017. Вип. 1. С. 118-122.*
37. Лаптев В.І. Діалектика розвитку підходів управління людськими ресурсами. *Науковий економічний журнал Інтелект XXI, 2017. № 6. С. 155-159.*
38. Латинін Д. О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Фінансово-кредитна система України в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів: Матеріали XII Всеукраїнської науковопрактичної конференції студентів та аспірантів (23-24 травня 2013 р.). Черкаси : ЧБС УБС НБУ, 2013. С. 482-484.*
39. Левчук Р.В. Фактори формування трудового потенціалу підприємства. *Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: тези IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Житомир, 24-25 лист. 2016 р.). Житомир: ЖДТУ, 2016. С. 109-111.*
40. Леоненко Н.А. Роль трудового потенціалу у відтворенні економічного потенціалу регіону. *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Миколаїв, 2018. Вип. 23. С. 366-372.*
41. Лисак В.Ю. Сутність та основні положення концепції людського капіталу. *«Young Scientist», 2016, №3. С. 123-126.*

42. Літорович О.В. Актуальність принципів Анрі Файоля в випадку віддаленої праці. *Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці: тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 72-74.
43. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2009. Вип. 3. С. 52-58.
44. Лукашевич В.М., Хомич С.А. Винагорода як суттєвий чинник змісту концепції управління персоналом. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса, 2017. Вип. 4 (61). С. 54-66.
45. Луцяк В.В., Ставська Ю.В., Головня О.М. Стратегічне планування і тактика інноваційної діяльності у ресторанних підприємствах: розроблення функціональних харчових продуктів. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. №1. С. 103-113.
46. Лянскорунська Ю., Чернобай Л.М. "ТЕОРІЇ ВАРТОСТІ." «Тенденції та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі, біржової діяльності в умовах глобалізації»: зб. тез Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти (Кам'янець-Подільський, 21 листопада 2019 року). Кам'янець-Подільський, 2019. С. 320-326.
47. Макаренко С.М., Абельдяєва Т.А., Казакова Т.С., Олійник Н.М. Визначення професійних компетентностей фахівців як складової формування оптимальної стратегії розвитку трудових ресурсів. *Економічний простір*, 2017. Вип. 127. С. 150-161.
48. Манаєва Д.В. Теорія бюрократії М. Вебера. *Тенденції розвитку сучасної системи міжнародних відносин та світового політичного процесу: Збірник матеріалів Дев'ятої Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (24 травня 2019 р.)*. Маріуполь: МДУ, 2019. С. 110-114.
49. Марценюк Л.В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. Одеса, 2020. № 2. С. 102-107.
50. Миколайчук І.П. "Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників." *Вестник Херсонського національного технічного університету*. Херсон, 2019. Вип. 3. С. 182-187.
51. Мірко І.О. Метод бенчмаркінгу: сутність та особливості. *Молодіжний економічний дайджест: наук. електронний журн*. 2018. №1. С. 717-720.

52. Мызникова М.А., Овчарова А.А. Систематизация методов оценки системы управления персоналом предприятия. сборник статей I Международной научно-практической конференции. Орёл: Орловский государственный аграрный университет имени Н.В. Парахина, 2018. С. 318-321.
53. Нинчиева Г. В. Концепция «человеческих отношений» НА Витке. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*, Санкт-Петербург, 2017. Вып. 2 (104). С. 108-111.
54. Нікітіна О.В. Вплив факторів мотиваційних оновлень у стратегіях управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2014. №3. Т. 1. С. 146-150.
55. Перерва П. Г.; Марчук Л.С. Интеллектуальный потенциал як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ": зб. наук. пр. / НТУ "ХПІ": Економічні науки / відп. ред. П. Г. Перерва*. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. Вип. 15. С. 53-63.
56. Побережець Н.Б., Галузинська Н.М. Мотивування персоналу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 1 червня 2019 р.)*. Полтава: ЦФЕНД, 2019. Ч. 6. С. 23-24.
57. Полтавська О. Підходи до удосконалення механізмів матеріального стимулювання персоналу підприємств готельного господарства: аналіз зарубіжного досвіду. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Київ, 2015. Вип. 1 (12). С. 74-81.
58. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Науково-практичний журнал – Інвестиції: практика та досвід*, 2015. №1. С. 67-72.
59. Попик М.М. Формування механізму мотивації персоналу готельно-ресторанного бізнесу на основі концепції маржинального прибутку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Дніпро, 2019. Вип. 4 (21). С. 311-318.
60. Проценко В., Семко Т. Дослідження ресторанної галузі міста Вінниця. *ΛΟΓΟΣ. ONLINE. International scientific e-journal*. 2020. №14. С. 1-6.
61. Пшинка Г.В. Роль наукової спадщини Ф.Р. Дунаєвського в розвитку менеджменту в Україні. *Вісник Харківської державної академії культури*. Харків, 2016. Вип 48. С. 233-244.
62. Солодухін С.В., Шайтанова Є.С. Сучасні підходи до аналізу впливу поведінкових факторів в управлінні економічними об'єктами. *Науковий*



- вісник Ужгородського національного університету. Ужгород, 2017. Вип. 15, Ч. 2. С. 129-132.*
63. Сорокіна Я.В. Елементна структура трудового потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (20 січня 2017 року).* Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2017. С. 255-258.
  64. Ставська Ю.В. Особливості та зміст інновацій у сфері гостинності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики,* 2018. №3. С. 35-46.
  65. Ставська Ю.В. Стратегічний розвиток ресторанного бізнесу м. Вінниці. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2021. № 1. С. 43-56.
  66. Ставська Ю.В. Тенденції розвитку готельного господарства України. *Економіка. Фінанси. Право.* 2017. Вип. 8. Ч.3. С. 29-32.
  67. Табенська О.І. Інноваційні тенденції розвитку ресторанного бізнесу *Економіка, фінанси, право. Сер. Екон. наук.* 2019. № 1. С. 31-34.
  68. Табенська О.І. Сучасні тенденції розвитку готельного господарства. *Економіка, фінанси, право. Сер. Екон. наук.* 2018. № 12. С. 34-38.
  69. Табенська О.І. Управління закладами ресторанного господарства, орієнтованих на екологічний напрямок. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Екон. наук.* 2017. № 6. Т.1 (252). С. 155-158.
  70. Тибінка Г., Павлишин С. SWOT-аналіз у системі управління підприємством. *Перспективи розвитку освіти, науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 23 жовт. 2020 р.] / редкол. : П. Р. Пуцентейло, Р. Ф. Бруханський, Г. Л. Монастирський [та ін.].* Тернопіль : ЗУНУ, 2020. С. 74-77.
  71. Тимошенко Д.М. (2016). Бенчмаркінг як сучасний метод менеджменту. *«Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти»: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів і молодих учених (м. Чернігів, 23 грудня 2016 р.) / Черніг. нац. технол. ун-т.* Чернігів : Черніг. нац. технол. ун-т, 2016. С. 496-499.
  72. Томащук А.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління. *Облік, аналіз і контроль в стратегії розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (25 квітня 2020 р.) / відп. ред. В.В. Чудовець.* Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2020. Вип. 13. Ч. 1. С. 419-421.

73. Трегулова Н.Г., Попова М.Ю. Зарубежные методики экономической оценки трудового потенциала. Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал. Нижний Новгород: НОО «Профессиональная наука», 2020. №11. С. 19-24.
74. Фальченко О.О. Соціальне стимулювання праці готельно-ресторанного господарства. *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського.* Миколаїв, 2017. Вип. 20. С. 607-610.
75. Фофанова А.Ю. Методические подходы к определению эффективности управления кадрами. прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности. *Сборник статей по итогам Международной научно - практической конференции (Челябинск, 04 февраля 2018).* Стерлитамак: АМИ, 2018. С. 192-197.
76. Харун О.А. Мотиваційна складова підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємств. *Причорноморські економічні студії.* Одеса, 2017, Вип. 15. С. 126-130.
77. Ходкинсон Д., Сперроу П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента. Москва, 2007. 392 с.
78. Христенко О.В., Манжос С.А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємствами. *Фінансовий простір.* 2018. № 1. С. 153-158.
79. Щур С. Проблеми раціональної бюрократії Макса Вебера. *Соціологічні дискурси: Матеріали III Всеукраїнської наукової конференції молодих учених (м. Дніпро, 11 грудня 2019 року) / відповідальний за випуск, професор В.В. Кривошеїн.* Дніпро: Видавничо-поліграфічний дім «Формат А+», 2019. С. 187-190.
80. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Самара : Офорт, 2011. 248 с.
81. Юрик Н., Романюк О. SWOT-аналіз в діагностуванні стану організації. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених „Соціально-економічні аспекти розвитку економіки “, 27-28 квітня 2017 року.* Тернопіль: ТНТУ, 2017. С. 77-78.