

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Розвиток системи управління людськими ресурсами**
підприємств ресторанної індустрії
(на прикладі бару «Віта»)

Виконала: студентка **VI** курсу, групи **БРзм-61**

спеціальності **241 «Готельно-ресторанна справа»**

(шифр і назва спеціальності)

	Цьопик В. М.
	(прізвище та ініціали)
Керівник	Островська Г. Й.
	(прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	Стойко І. І.
	(прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	Шерстюк Р. П.
	(прізвище та ініціали)
Рецензент	Галушак М. П.
	(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.....	11
1.1. Декомпозиція системи управління людськими ресурсами підприємства... 11	
1.2. Персонал як базовий елемент управління людськими ресурсами..... 21	
1.3. Сучасні стратегії в системі управління людськими ресурсами ресторанного бізнесу..... 29	
Висновки до розділу 1..... 38	
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	40
2.1. Аналіз впливу чинників на управління людськими ресурсами підприємства ресторанного господарства..... 40	
2.2. Економіко-управлінський аналіз діяльності бару «Віта»..... 52	
2.3. Дослідження особливостей системи управління людськими ресурсами бару «Віта»..... 64	
Висновки до розділу 2..... 70	
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАРУ «ВІТА».....	71
3.1. Шляхи розвитку системи управління людськими ресурсами бару «Віта»... 71	
3.2. Основні механізми підвищення ефективності системи управління людськими ресурсами бару «Віта»..... 81	
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів..... 87	
Висновки до розділу 3..... 90	
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	91
4.1. Аналіз стану охорони праці та заходи покращення виробничої санітарії і гігієни праці на підприємстві ресторанного господарства..... 91	
4.2. Перспективи застосування агентного підходу при моделюванні процесу евакуації..... 94	
Висновки до розділу 4..... 97	
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Наприкінці ХХ століття світова економіка вступила у постіндустріальний етап економічного розвитку. Головним чином це визначається стрімким підвищенням ролі інновацій та нових наукових знань. Ключовим складником економіки є не підприємства, орієнтовані конкретні види продукції та послуг, а інноваційні організації, у яких працюють мотивовані, творчі працівники, що самостійно аналізують великий потік інформації.

Ця нова реальність значним чином змінює уявлення про методи управління на сучасних підприємствах ресторанного господарства. Функція управління людськими ресурсами стає інструментом довготривалої стратегії підприємства, спрямованої на формування таких умов, які б розвивали та реалізували на практиці кращі якості працівників. Для цього потрібний розвиток творчого потенціалу персоналу, що, своєю чергою, робить практику управління людськими ресурсами сполучним елементом між інноваційним процесом, виробництвом, творчістю та навчанням. Все це призводить до зміни підходу щодо управління людськими ресурсами підприємств ресторанного господарства, оскільки управляти людським потенціалом традиційними методами недопустимо. Нова модель інноваційного розвитку підприємства передбачає успішний розвиток економіки загалом через освіченість нації, а рівень розвитку визначається рівнем людського капіталу.

Компоненти системи управління людськими ресурсами в індустрії гостинності дають змогу активно формувати конкурентоспроможний ринок, заснований на людському капіталі, як пріоритетному ресурсі держави та суспільства. Спеціаліст сфери гостинності повинен не тільки бути професіоналом, а й вміти здійснювати роботу HR менеджера, а саме здійснювати пошук, відбір, організовувати навчання та розвиток співробітників, планувати кар'єру та кадровий розвиток персоналу тощо. Ці

компетенції мають бути результатом професійного підходу до підготовки менеджерів HRM для ресторанного бізнесу в умовах вищої освіти. Затверджені професійні стандарти для сфери туризму, а також оновлені та діючі державні загальнообов'язкові стандарти освіти є основним елементом моделі компетенцій. Ця модель вже кілька десятиків років є ключовою в управлінні персоналом.

Таким чином, тема магістерської роботи є актуальною, оскільки розкриває пріоритетні напрями розвитку сучасного управління людськими ресурсами підприємств індустрії гостинності, зокрема, рестораних закладів, а передбачувані результати роботи здатні вплинути на ефективність розвитку сучасної ресторанної справи в нашій країні.

Теоретичні та практичні аспекти управління людськими ресурсами підприємств ресторанного господарства знайшли відображення в дослідженнях таких українських науковців, як: Б. Андрушків, Р. Шерстюк, С. Гудкевич, Л. Ліпич, Л. Малюта, Л. Мельник, Г. Островська, Н. Краус та ін.

Роботи цих вчених створили необхідну методологічну базу. Проте, в умовах становлення економіки, заснованої на знаннях, обґрунтування розвитку системи управління людськими ресурсами підприємств ресторанної індустрії потребують більш поглибленого вивчення.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій в контексті розвитку системи управління людськими ресурсами підприємств ресторанної індустрії.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- систематизувати концептуальні основи розвитку управління людськими ресурсами підприємства;
- здійснити декомпозицію системи управління людськими ресурсами;
- висвітлити персонал в контексті базового елемента управління людськими ресурсами;

- дослідити сучасні стратегії в системі управління людськими ресурсами ресторанного бізнесу;
- проаналізувати вплив чинників на управління людськими ресурсами підприємства ресторанного господарства;
- провести економіко-управлінський аналіз діяльності бару «Віта»;
- дослідити особливості системи управління людськими ресурсами бару «Віта»;
- запропонувати шляхи розвитку системи управління людськими ресурсами бару «Віта»;
- розробити механізми підвищення ефективності системи управління персоналом бару «Віта»;
- здійснити оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів щодо розвитку системи управління людськими ресурсами.

Об’єктом дослідження є організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі розвитку системи управління людськими ресурсами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку системи управління людськими ресурсами бару «Віта».

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження склали: теорія людського капіталу, теорія стратегічного управління людськими ресурсами, а також роботи вітчизняних та закордонних вчених у галузі інновацій та управління людськими ресурсами індустрії гостинності.

Для досягнення визначеної мети та поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів аналізу, а саме: теоретичного узагальнення та системного підходу – для уточнення визначень економічних понять; порівняльного аналізу – для обґрунтування процесів управління людськими ресурсами підприємства; економіко-порівняльного та статистичного аналізу – для здійснення оцінювання показників фінансово-економічної діяльності підприємства;

системного підходу – для розроблення системи управління людськими ресурсами підприємства; абстрактно-логічного – для формулювання висновків; графічного аналізу – для систематизації результатів у вигляді діаграм; табличного методу – для наочного відображення результатів.

Інформаційною базою дослідження слугували: законодавчі акти України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, ресурси мережі Інтернет, дані статистичної та фінансової звітності підприємства, науково-періодична література в контексті проблем управління людськими ресурсами індустрії гостинності за умов конкурентного середовища.

Наукова новизна. Наукова новизна дослідження полягає в розвитку теоретико-методичних положень з управління людськими ресурсами в ресторанній індустрії, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємств, що діють в економіці, заснованої на знаннях.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування результатів та рекомендацій даного дослідження в роботі менеджерів з управління людськими ресурсами на підприємствах ресторанного господарства. На основі проведеного дослідження розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами бару «Віта», які дають змогу ефективніше використовувати творчий та інноваційний потенціал персоналу.

Основні положення кваліфікаційної роботи відображені в наукових працях:

Цьопик В., Островська Г. Управління людськими ресурсами підприємств ресторанного господарства: закордонний та вітчизняний досвід. Матеріали Міжн. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених «Перспективи розвитку територій: теорія і практика. Поствоєнне відновлення» (16-17 листопада 2023 року). Харків, 2023, С. 554–556.

Островська Г. Й., Цьопик В. М. Особливості стратегічного управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. Матеріали II

Міжнародної науково-практичної конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (Запоріжжя, 10 листопада 2023 року). Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя, 2023. С. 1093–1097.

Малюта Л.Я., Рибін Т.С., Цьопик В.М. Системний підхід в управлінні витратами підприємства // Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку: матеріали XI-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (26 травня 2023 року). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 137 с. С. 104-106. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41747>

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи складає 104 сторінки основного тексту, у тому числі 14 таблиць, 8 рисунків, список літературних джерел з 73 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Декомпозиція системи управління людськими ресурсами підприємства

Управління людськими ресурсами (Human Resources Management, HRM) є багатоступеневим процесом і складається з низки взаємопов'язаних елементів, на основі яких формується система управління людськими ресурсами. Важливість розуміння результативності цього процесу дає змогу фахівцям з управління персоналом модифікувати та вдосконалювати його на різному рівні. У зв'язку зі складністю системи управління людськими ресурсами важливо ідентифікувати сам термін, який складається з найважливіших базових понять: «управління» та «ресурси».

Управління – це складний і багатоплановий процес, що протікає в технічних, біологічних і соціальних системах, забезпечує збереження їхньої структури та певний режим, специфічний вид діяльності, що визначає успіх або невдачу в досягненні тих чи інших цілей, а також управління розглядають як цілеспрямовану діяльність, яка дає змогу виконувати їм конкретні функції [1]. Водночас ресурс – це засоби, запаси, можливості будь-чого, ресурсом може бути як вироблене людиною благо, так і вона сама, як результат освітнього процесу та професійного становлення [2]. Людські ресурси – це все, що може «дати» людина, її потенціал, фізичні, розумові, інтелектуальні можливості, її досвід, професійні навички, а також усі знання та вміння, якими вона володіє. При цьому специфіка формування людських ресурсів може відрізнитися залежно від її виду діяльності [3].

Більшість з наявних теорій ґрунтуються на тому, що система управління людськими ресурсами як самостійний напрям насамперед розвивалася в контексті менеджменту, тобто управління, ефективність розвитку якого визначає безліч специфічних напрямів, підсистем менеджменту, що є особливою сферою економічних відносин із власною логікою розвитку [4].

Будь-яка організація – це насамперед система, заснована на принципах управління ресурсами з метою формування готового або проміжного продукту, що надходить на ринок споживання. Людину сприймають, як і будь-який інший ресурс, при цьому вона має унікальну властивість у процесі успішного використання трансформуватися в капітал [5].

На сьогодні потрібно управляти щонайменше п'ятьма сферами, а саме: виробництвом, маркетингом, фінансовим обліком, бухгалтерським обліком та персоналом. Деталізований підхід до кожного з виявлених напрямів дає змогу сформувати систему управління: виробництвом; маркетингом; персоналом; якістю; логістикою; проектами та витратами; сервісом тощо, що дає змогу деталізовано підійти до процесу управління персоналом, як самостійної одиниці менеджменту [6]. Основними напрямками роботи менеджера в галузі управління людськими ресурсами підприємства (персоналом) є такі, як організація, планування, професійний добір, так і навчання, розвиток, кадрова політика та система винагород (рис. 1.1). Подані на рис. 1.1 напрями HR менеджменту є основними, при цьому, існує безліч підходів до регламентації цього процесу, а розуміння його специфічності полягає в самому ресурсі – людині, що має різноманітні психологічні, фізичні, соціальні та інші особливості, врахування яких і лежить в основі успішного ним управління.

Людськими ресурсами заведено називати все працездатне населення, яке є матеріальною основою людського потенціалу, що характеризує ступінь розвитку фізичних і духовних здібностей людини, вираженої в рівні її освіти, інтелектуального розвитку, компетентності, здібностей до самовдосконалення тощо [8].



Рис. 1.1. Основні напрями роботи фахівця в галузі управління персоналом
Джерело: Складено автором на основі [7, с. 702–706].

Синонімічними поняттями заведено вважати такі терміни, як «управління людьми» та «управління персоналом», однак розгляд людських ресурсів із погляду тільки їхньої трудової діяльності, на наш погляд, не зовсім точний, адже населення, яке не залучене до трудової діяльності, здійснює низку функцій, здатних здійснити якісний вплив на трудові ресурси, водночас залишаючись «резервним», тобто найменш активним у виробничій і невиробничій сферах діяльності країни.

Термін «управління людськими ресурсами» та/або «управління персоналом» зустрічається в багатьох працях з менеджменту провідних фахівців вітчизняного та зарубіжного ринку управління. У процесі дослідницької діяльності для розуміння специфіки дефініції цього поняття, було здійснено порівняльний аналіз та уточнено смислову його складову (табл. 1.1).

У сучасній науковій літературі термін «управління людськими ресурсами» вважається тотожним поняттю «управління персоналом», однак низка вчених дотримуються думки щодо їхньої принципової відмінності. Так, управління людськими ресурсами вважається найбільш глобальною дефініцією,

що розкриває специфіку не тільки професійної діяльності в перспективному і стратегічному плануванні, а й включає в себе «допрофесійну» фазу. Управління персоналом – це безпосередня координація трудових функцій у межах професійної діяльності як конкретного фахівця, так і колективу загалом.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «управління людськими ресурсами»

Автор	Термін
М. Армстронг	Управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) визначається як стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме людьми, які індивідуально та колективно роблять свій внесок у досягнення організаційних цілей [9].
О. Грідін	Управління людськими ресурсами – це наука і сфера практичної діяльності, спрямована на виявлення закономірностей і чинників, розроблення методів і технологій, які дають змогу організації максимально ефективно залучати й використовувати людські ресурси, формувати бажану виробничу поведінку в працівників за умови найповнішого і найякіснішого досягнення організаційних та особистих цілей [10].
Х. Грехем, Р. Беннетт	Управління людськими ресурсами являє собою людський аспект управління підприємством і відносин працівників зі своїми компаніями [11].
Т. Луцик, С. Ігнатенко	Управління людськими ресурсами належить до діяльності організації із залучення, підготовки та збереження ефективної робочої сили [12].
І. Павлова	Управління людськими ресурсами – частина кадрової політики, що включає взаємопов'язані ключові елементи, які називають циклом кадрового менеджменту [13].
В. Данюк, А. Колот	Людські ресурси: статеві-вікова структура населення, його національний склад, міграція, чинники зростання населення, освіта, професійний склад зайнятих, рівень і динаміка безробіття, доходи, рівень заробітної плати, ВВП на душу населення, продуктивність праці, диференціація доходів, заощадження, рівень та динаміка фізичного і психічного здоров'я, тривалості життя [14].

Джерело: складено автором на основі [9–14].

Термін «управління персоналом» має більш чітке визначення (табл. 1.2), однак, єдиного підходу до його трактування не існує. Особливе значення в даному процесі відводиться саме специфіці підприємства й галузі економіки, в межах якої здійснюється виробнича та невиробнича діяльність.

Еволюцію поняття «управління людськими ресурсами» можна поділити на декілька основних концепцій, які розкривають специфіку сучасного підходу до формування термінологічного апарату, протоформа якого, це використання трудових ресурсів, як основного «виробника» робочої сили відповідно до витрат робочого часу і величини оплати праці.

Таблиця 1.2

Визначення терміну «управління персоналом»

Автор	Термін
P. Druker	Управління персоналом – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу [15].
J. Bratton, Gold J.,	Управління персоналом – це діяльність, що виконується на підприємстві, яка сприяє найефективнішому використанню працівників для досягнення організаційних та особистісних цілей [16].
T. Mahoney, J. Deckor	Управління персоналом – спеціалізована функція в організаціях, націлена на управління найманою працею, якою, як правило, наділений особливий підрозділ («відділ кадрів», «служба управління персоналом», «департамент HR») [17, с. 223–241].
О. Мороз, О. Лесько	Управління персоналом – це системний, планомерно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування і перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників [18].
О. Шубалий, Н. Рудь	Управління персоналом є сферою діяльності, характерною для всіх організацій персоналом і цілеспрямованому використанні персоналу [19].
О. Кушнерик	Управління персоналом – це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, які виконують необхідні виробничі функції [20, с. 125–129].

Джерело: складено автором на основі [15–20]

Зміна підходу до самої людини дала змогу говорити про управління персоналом, трансформоване в управління людськими ресурсами, коли людина стає чільною ланкою і повноцінним капіталом, управління яким, як і іншим

активом, стало сьогодні пріоритетним напрямом у діяльності не лише підприємства, а й країни загалом.

Людський капітал, як основна цінність, формується із суми його здібностей перетворювати інформацію на знання, а знання втілювати в практичну діяльність [21]. Шлях формування цього капіталу доволі складний, він має інвестиційний характер довгострокових вкладень, коли основні витрати спрямовані на навчання, формування необхідних компетенцій, охорону здоров'я, поліпшення всіх елементів «соціального пакету», необхідного для комфортної трудової діяльності [22, с. 50-55].

Таким чином, людина виступає основним інвестором, найбільш зацікавленим у формуванні власного капіталу. Однак досить часто держава, а також підприємства можуть надавати повне або часткове інвестування в розвиток якісного людського капіталу.

Сучасна система управління людськими ресурсами ґрунтується на якісному підході до формування людського капіталу, шляхом впливу саме на ресурси конкретної людини або групи людей різноманітними прийомами і техніками, сукупність яких і розкриватиметься в цьому понятті. Ефективною вважається система управління людськими ресурсами, що відповідає певним умовам, зокрема, наявності гнучкої системи організації роботи, делегування повноважень, розгалуженої форми комунікації тощо. Основним завданням стає пошук шляхів найефективнішого застосування результатів формування та розвитку людського капіталу.

Система управління людськими ресурсами – це сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених елементів, об'єкта і суб'єкта управління, систематизованих і свідомо об'єднаних людей, які здійснюють певний алгоритм дій для досягнення поставлених цілей. Ця система складається з низки підсистем (рис. 1.2.). Кожна з перерахованих підсистем має низку функцій, від виконання яких залежить ефективність усієї системи управління персоналом підприємства.



Рис. 1.2. Склад системи управління людськими ресурсами

Джерело: Складено автором самостійно.

Підсистема прогнозування, планування та маркетингу персоналу: розробка ведучої стратегії управління людськими ресурсами; організація роботи служби управління персоналом; аналіз ринку праці. прогнозування; планування та залучення персоналу; оцінювання потенційного та поточного персоналу.

Підсистема добору, оформлення та обліку кадрів: оформлення та здійснення обліку прийому, звільнення, переміщення; інформаційне забезпечення системи управління людськими ресурсами; профорієнтаційна робота, забезпечення зайнятості.

Підсистема навчання і розвитку кадрів: оцінювання потреби в навчанні перепідготовці та підвищенні кваліфікації, економічне обґрунтування; вибір методів навчання та оцінка; здійснення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; оптимізація роботи з резервом персоналу; планування і контроль ділової кар'єри; адаптація персоналу.

Підсистема стимулювання та мотивування праці: використання засобів морального стимулювання в управлінні трудовою мотивацією; нормування і тарифікація трудового процесу; розробка форм участі персоналу в управлінських рішеннях.

Підсистема умов праці: створення умов для здійснення трудової діяльності; дотримання принципів охорони праці і техніки безпеки; реалізація принципів технічної естетики, ергономіки і психофізіології праці.

Підсистема трудових відносин: регулювання трудових і особистісних відносин; управління конфліктами; координація лінійних, вертикальних і діагональних відносин.

Підсистема юридичних послуг: розробка розпорядчих документів; вирішення правових питань в межах трудової діяльності.

Підсистема формування й підтримання організаційної структури та організаційної культури: аналіз та проектування організаційної структури; розробка штатного, робочого розпису; створення етичного кодексу; управління організаційною культурою.

Дана класифікація відображає основні функції системи управління персоналом, але при цьому є досить умовною, оскільки в кожному окремому випадку, залежно від цілей і завдань підприємства, підсистеми можуть бути об'єднані, повністю відсутні, або навпаки розділені. При цьому кількість підсистем, що існують на конкретному підприємстві, не визначає якість роботи всієї системи HRM. Важливіше значення має комплексність, тобто охоплення всіх напрямів діяльності та підсистем, що забезпечують [24].

Особливу роль у формуванні системи управління людськими ресурсами відіграють класичні та сучасні теорії управління персоналом: теорія управління Ф. Тейлора, класична теорія і неокласична школа, теорія людського капіталу тощо. Кожна з цих теорій ґрунтується на теоретико-методичних, фундаментальних і прикладних дослідженнях таких учених, як Ф. Тейлор, Ф. Гілберт і В. Гілберт, Е. Мейо, А. Файоль, М. Фрідмен та ін. (рис.1.3).

КЛАСИЧНІ ТА СУЧАСНІ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ			
<p>ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ ФРЕДЕРІКА ТЕЙЛОРА:</p> <p>Основна суть - науковий підхід до управління, розподіл робіт, стандартизація процесів та фінансовий стимул для підвищення продуктивності працівників.</p>	<p>КЛАСИЧНА ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ:</p> <p>Суть – раціональний підхід до управління, формалізовані структури, ієрархія та розподіл обов’язків для досягнення ефективності (Генрі Файоль та Макс Вебер).</p>	<p>НЕОКЛАСИЧНА ТЕОРІЯ УПРАВЛІННЯ:</p> <p>Ця теорія включає в себе розширення класичних підходів з більшою увагою до гнучкості та адаптації (Вільям Гілберт).</p>	<p>ТЕОРІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ:</p> <p>Основна ідея - інвестування в розвиток та навчання працівників для підвищення їхньої кваліфікації та внеску в організацію (Теодор Шульц).</p>

Рис. 1.3. Характеристика класичних і сучасних теорій управління персоналом

Джерело: складено автором самостійно.

На рис. 1.3 подано характеристику основних традиційних, класичних і сучасних шкіл управління персоналом. Кожна з них має свої підрозділи та особливості. При цьому, практично всі інноваційні теорії ґрунтуються саме на якісній підготовці персоналу в умовах професійної освіти та трудової діяльності, де фахівець – цінний актив, який потребує постійних вкладень.

У сучасних умовах також можна виділити такі теорії управління, як: школа «людських відносин»; теорія «незрілості» К. Аржиріса; модель ефективної організації за Р. Лайкертом; технології «збагачення праці» Ф. Герцберга; теорія організаційної поведінки; модель систем і сторін, що беруть участь, та інші.

Кожна з наявних теорій зробила величезний внесок у становлення наукового управління людськими ресурсами та формування трьох основних парадигм HRM, а саме економічної, організаційної та гуманістичної парадигми. Сьогодні, вони мають широке історичне застосування в різного рівня організаціях (рис. 1.4).

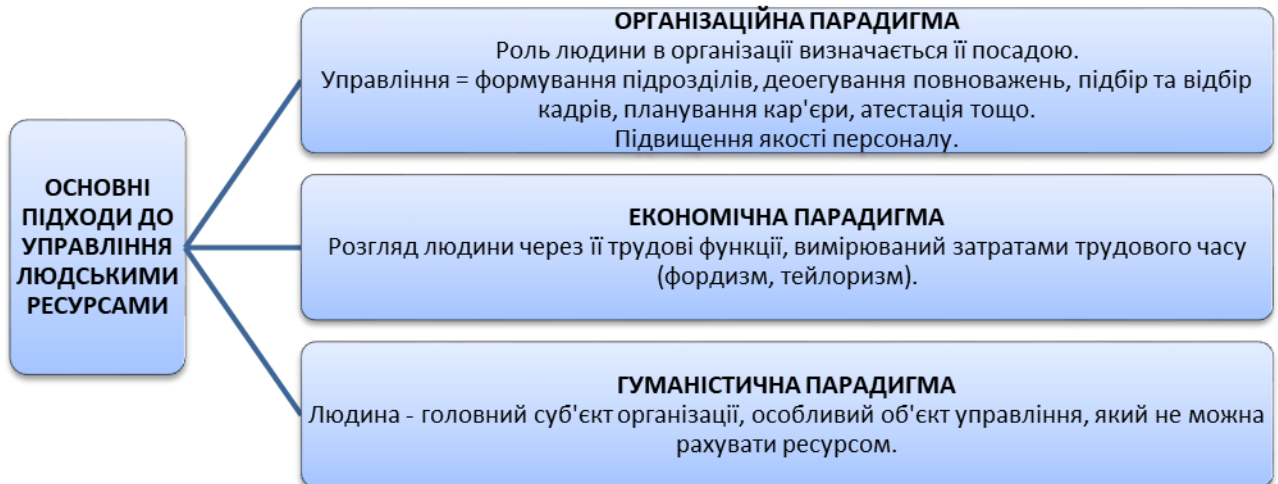


Рис. 1.4. Парадигми управління людськими ресурсами

Джерело: Складено автором за [26, с. 73-78].

Три основні парадигми системи управління людськими ресурсами, представлені на рис. 1.4, відображають концептуальний підхід до розуміння всієї сучасної системи HRM:

– економічна парадигма розглядає людину через її працю, яка має вимірюватися саме у витратах робочого часу. Головне завдання управління – економія суспільної праці та виплата заробітної плати;

– організаційна парадигма ґрунтується на тому, що головна роль людини на підприємстві визначається посадою, яку вона обіймає, і відповідно обов'язками, які вона виконує. Управління стає необхідним при формуванні підрозділів, делегуванні повноважень, підборі кадрів та інше, тобто ставитися тільки до людських ресурсів, як до головної та якісної конкурентної переваги;

– гуманістична парадигма визначає людину як головного суб'єкта організації та особливого об'єкта управління. Саме людина виступає головним активом підприємства, вона визначає свій розвиток, а організація створена для неї.

Сучасна філософія управління людськими ресурсами ґрунтується на стратегічних принципах, політиці, практиці та програмах, внутрішній та

зовнішній концепції. Розвиток стратегічного HR-менеджменту складається з формування загальних принципів HR-стратегії, модернізації наявних моделей і підсистем, стратегічного розвитку організації, націленої на високі результати, здатної ефективно управляти знаннями й талантами співробітників через їхнє навчання та розвиток, за грамотної організації трудових відносин і системи винагород [27, с. 161-169].

1.2. Персонал як базовий елемент управління людськими ресурсами

У своєму історичному розвитку управління людськими ресурсами пройшло основні етапи перетворення поняття «людина», а саме ставлення до фахівця певної сфери. Цей процес охоплює перехід поняття від «людина як ресурс» – скільки фахівець може виконати операцій за певний проміжок часу, найчастіше малася на увазі фізична праця, до «людина як капітал» - скільки необхідно вкладати в людину для того, щоб вона могла якісно виконувати свої трудові функції. Сьогодні підготовка висококваліфікованих фахівців має ступінчастий і безперервний характер, а сучасний працівник є важливим активом підприємства.

Відповідно до термінології Т. Кравченко «персонал», термін, що походить від латинського «*persona*», що в перекладі означає «особистість» або «штат», – це постійний склад працівників підприємства, що становлять групу за професійними або іншими ознаками із зазначенням посад і присвоєних за кожною посадою окладів [28, с. 13-21]. Водночас персоналом можна назвати сукупність усіх трудових ресурсів (працівників), які задіяні на підприємстві, виконують певні трудові функції та/або входять до штатного складу організації [129, с. 126-135]. За своєю суттю, персонал – це трудові ресурси підприємства, готові до професійної діяльності, здатні розв’язувати поставлені завдання і виконувати певні функції в умовах їхнього трудового середовища і в межах посадових обов’язків. Для повноцінного розуміння процесу управління

персоналом необхідно сформулювати чітке уявлення про те, які елементи лежать в основі самого поняття «персонал» – це фахівці, які:

- мають необхідний рівень професійної підготовки (освіта, спеціальна підготовка тощо);
- володіють необхідним спектром професійних компетенцій (освіта, підвищення кваліфікації тощо);
- володіють необхідними навичками для здійснення трудових функцій (підготовка, досвід роботи, наявність практики тощо);
- здатні до самовдосконалення та професійного зростання (побудова кар'єри, розвиток тощо);
- зацікавлені в професійній діяльності, мотивовані до конкретних трудових функцій;
- володіють необхідним рівнем і характеристиками людського капіталу (здоров'я, освіта, професіоналізм, моральні якості, творчі здібності тощо).

Нині формування якісного підходу до перспективного планування висококваліфікованого персоналу повинно бути реалізовано в умовах багатоступеневого розвитку, коли базові характеристики людських ресурсів, такі як рівень здоров'я, здатність до саморозвитку, морально-етичні настанови, творче мислення тощо, мають бути сформовані й активно розвиватися у повсякденному середовищі (сім'я), дошкільних організаціях, школі, спеціальних, середніх та вищих навчальних закладах, додаткових курсах тощо. Результативність цього процесу, а саме рівень підготовленості фахівця буде залежати від методів через які здійснюється управлінський процес. Умовою для успішного розвитку підприємства слугує збалансованість інтересів його власників, персоналу та клієнтів. Тому організаційне вдосконалення та управління персоналом стає однією з найголовніших функцій менеджменту компанії та основою сучасної системи управління людськими ресурсами (персоналом) підприємства [30, с. 49–50].

У професійній діяльності поняття «персонал» є синонімічним до таких термінів, як «кадри», «штат», «кадровий склад», хоча деякі науковці в галузі управління людськими ресурсами, все ж таки дещо розмежовують ці поняття. Тривалий час саме поняття «управління персоналом» було пов'язане з поняттям «управління людськими ресурсами», але варто звернутися до визначення М. Армстронга, одного з авторитетних спеціалістів, які визначають управління людськими ресурсами як стратегічно та логічно послідовний підхід до управління найціннішим активом підприємства: людьми, що там працюють і роблять внесок у розв'язання завдань підприємства, які колективно чи індивідуально вкладаються у розв'язання завдань підприємства [9]. З цього визначення можна дійти висновку, що управління людськими ресурсами має ширший характер, охоплюючи не тільки сферу професійної діяльності, а й усю сукупність процесів, які прямо або побічно впливають на всі характеристики людських ресурсів, тобто його потенційних можливостей (професійних, фізичних, інтелектуальних, духовних).

Так, управління людськими ресурсами – це вплив саме на ресурси конкретної людини або групи людей прийомами психологічних технік, а управління персоналом має на увазі ще й застосування адміністративних заходів і повноважень [31].

Існують різні підходи до розуміння сучасних концепцій управління персоналом. Сьогодні персонал – це не тільки активи підприємства, це цінний капітал, що вимагає постійного вкладення, від якісного розвитку якого залежить успіх трудової діяльності, досягнення цілей і відповідно прибутку організації. Цей підхід дає змогу розширити термін «управління персоналом», включивши до його визначення такі поняття як «людські ресурси» і «людський капітал», а також сформуванню низку характерних особливостей, що розкривають цей симбіоз понять:

– орієнтування на потреби підприємства в пошуку, формуванні та розвитку трудових ресурсів (людського капіталу) компанії;

- більш активна кадрова політика, стратегічна зміна ролі людських ресурсів у професійній діяльності;
- інтегрування та делегування роботи керівників структурних підрозділів, на яких покладається відповідальність за реалізацію більш активної кадрової політики;
- переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу персоналу, тобто колективні цінності поступаються місцем індивідуальним;
- управління через орієнтацію на постійне професійне зростання працівників підприємств і поліпшення якості умов праці, тобто традиційна система економії на витратах, пов'язаних із відтворенням робочої сили, якісно змінюється на інвестування в людський капітал підприємства;
- збільшення ролі управлінського штату, компетентність яких є ключовим елементом формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- стимулювання взаємної, колективної відповідальності роботодавця і працівника, що передбачає сильну й адаптивну корпоративну культуру.

Ці відмінні риси дають змогу створити необхідні умови для побудови ефективної технології управління персоналом, які мають включати в себе оптимальний розвиток системи адаптації, стимулювання професійного зростання, наявність гнучких систем організації роботи, застосування практики делегування, системи оплати тощо. (рис. 1.5) [32, с. 88-91].

Таким чином, основним завданням управління персоналом можна назвати процес максимально ефективного використання індивідуальних здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства і суспільства. Цей підхід від самого початку орієнтує підприємство на формування індивідуальної відповідальності кожного співробітника, що дає змогу підвищити як залучення працівників, так і їхнє єднання із системою ціннісно-орієнтованих завдань підприємства.



Рис. 1.5. Умови ефективної технології управління персоналом
Джерело: складено автором на основі [32, с. 88-91]

Умови, за яких відбувається ефективне управління персоналом, подані на рис. 1.5, дають змогу реалізувати цю систему на трьох основних стадіях: *формування* (прогноз структури персоналу, виявлення потреб, планування, залучення, добір, підбір персоналу, укладення контрактів тощо), *застосування* (управління кар'єрою, управління морально-психологічним кліматом, створення постійних кадрів, ресурсна забезпеченість тощо), *стабілізація* (врахування кваліфікації та індивідуальних навичок, створення резервного банку персоналу, оцінювання результатів праці, навчання, підготовка та перепідготовка, підвищення кваліфікації тощо).

До основних критеріїв управління персоналом можна віднести:

- єдиний підхід, за якого кожна підсистема хоч і виконує свої функції, але при цьому є єдиною системою управління і не може бути розглянута як просте об'єднання елементів;

- система управління персоналом поєднує в собі властивості підсистем, але не є їхньою сумою, оскільки деякі елементи можуть бути адаптовані, замінені або загублені;

– ефективність кожної підсистеми повинна мати свої показники максимуму і мінімуму, без яких неможливо визначити якість виконання функцій системи управління персоналом.

Процес управління персоналом складається з таких специфічних видів діяльності, як: управління людськими ресурсами, управління людським капіталом, управління працею тощо, де управління – основний вид діяльності. Управлінська праця опосередковано впливає на створення матеріальних благ, засобом виступає обчислювальна та організаційна техніка, а предметом є інформація та люди, результатом стають управлінські рішення. Управлінська праця підрозділяється на певні види діяльності працівників апарату управління: організаційно-адміністративна та виховна (приймання та передача інформації, контроль); аналітична та конструктивна (сприйняття інформації та добірка відповідних рішень); інформаційно-технічна (обчислювальні та формально-логічні операції, документація). Будь-яка організація існує лише за певних умов, однією з яких є саме управління, що дає змогу організувати ефективне функціонування процесів, які циклічно повторюються і гарантують досягнення системи цілей, розвитку та збереження організації [33].

Процес управління персоналом спеціалізується на сукупності всіх людських ресурсів підприємства, це не тільки працівники, які значаться в активах підприємства, а й партнери, залучені в різні види діяльності. Персонал є важливим капіталом підприємства, що потребує певних вкладень, які сприяють перспективному розвитку суб'єкта господарювання.

Сьогодні роль і значення управління персоналом в побудові та розв'язанні стратегічних завдань підприємства стає значущим, ключові параметри якості персоналу складаються з комплексу взаємопов'язаних елементів, необхідних в управлінні процесом формування конкурентного людського капіталу підприємства з урахуванням динаміки зовнішніх і внутрішніх чинників, що дає змогу підприємству виживати, розвиватися та реалізовувати довгострокові цілі.

Методами управління персоналом є способи та прийоми впливу на персонал з метою підвищення його якості для досягнення цілей підприємства (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Методи управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі [34]

Методи управління персоналом, подані на рис. 1.6, дають змогу ефективно здійснювати цей процес за стадіями управління: планування, організація, облік, аналіз, мотивація, контроль, а також за характером управлінського впливу загалом на персонал і, в індивідуальному порядку, на кожну людину.

Таким чином, формування сучасного якісного персоналу залежить від стратегічних цілей самого підприємства, тобто конкретна компанія формує свої критерії для пошуку і найму персоналу, при цьому найбільш значущими залишаються параметри, властиві людині, змінюється лише рівень кожного критерію:

1. Рівень здоров'я, загальні показники якості життєво важливих показників, виражених у критеріях, що висувуються організацією та за необхідності підтверджених радою відділенням або уповноваженим органом.

2. Рівень освіти, що підтверджує наявність необхідних компетенцій, обов'язкових для здійснення трудових завдань, виражений у відповідній документації (сертифікат, диплом тощо).

3. Рівень професійної (практичної) підготовки, що може бути визначений наявністю досвіду роботи, успішним проходженням професійних практик, участю в стажуваннях тощо.

4. Рівень морально-етичного розвитку, норм якими керується людина, вчиняючи певні дії, прямо чи опосередковано пов'язані з її трудовою діяльністю. Даний рівень повинен максимально збігатися з морально-етичними нормами, прийнятими в організації, відповідні до етичного кодексу і корпоративної культури підприємства.

5. Рівень саморозвитку, за якого виявляється швидкість можливості формування та розвитку якісних характеристик фахівця в умовах його трудової діяльності та професійного зростання.

Важливим залишається питання стандартизації кожного з поданих рівнів, для певних видів діяльності, це необхідно насамперед для планомірного складання «портрета» фахівця, який буде затребуваним на ринку праці й актуальним для потенційного роботодавця.

У зв'язку з цим можна зробити висновок, що персонал є ключовим фактором успіху сучасного підприємства, він же є найціннішим активом, реальною конкурентною перевагою й капіталом, формувати, розвивати й просувати який необхідно насамперед у цілях самого підприємства.

На сьогодні система управління персоналом плавно перейшла із суто адміністративної функції до найбільш інтегральної, тобто управління персоналом – це управління процесом формування людського капіталу ще на моменті професійного становлення, а саме в процесі підготовки майбутнього персоналу, в його професійному зростанні, розвитку та самовдосконаленні з метою як однієї організації, так і всієї індустрії загалом.

1.3. Сучасні стратегії в системі управління людськими ресурсами ресторанного бізнесу

В умовах сьогодення система управління людськими ресурсами розвивається досить активно, про це свідчать вимоги суспільства в підготовці якісного, висококваліфікованого персоналу в усіх галузях економіки. Людські ресурси перестають обчислюватися кількісними показниками і переходять у розряд якісних, це вказує на дедалі вищі вимоги, які ставлять до спеціалістів різних напрямів.

За своєю суттю, система управління людськими ресурсами має концептуальний характер, а сьогодні набуває і стратегічного значення для розвитку різних напрямів бізнесу. Фахівці HR менеджменту, а також професіонали, які володіють навичками ефективної управлінської діяльності, є частиною управлінської команди і сприяють втіленню в життя бізнес-стратегій. У зв'язку з цим, спостерігається активний розвиток саме стратегічного HR менеджменту.

Сучасний етап розвитку теорії стратегічного управління характеризується підвищеним інтересом дослідників до ресурсної концепції фірми. Як підкреслив В. Тимошик, «за останні 15 років ресурсний підхід став домінуючою парадигмою в теорії стратегічного управління» [35, с. 155-163]. Ресурсна концепція фірми виникла як альтернатива теорії галузевої організації, що наголошувала на значущості чинників зовнішнього середовища при визначенні стратегії фірми в умовах конкуренції всередині конкретної галузі [36, с. 4-14].

Основні поняття управління людськими ресурсами (HRM) і стратегії (стратегічного управління) створюють основу стратегічного управління людськими ресурсами [37, с. 33–41].

Останніми роками з'явився новий напрям системи управління людськими ресурсами – SIHRM (Strategic International Human Resource Management –

міжнародне стратегічне управління людськими ресурсами), що розкриває процес планування та реалізації максимально ефективної політики і практики управління людськими ресурсами, персоналом у міжнародному масштабі. Так, можна виокремити три види подібних стратегій, які слугують керівними принципами для планування та впровадження HR-стратегій: узагальнені стратегії за різними напрямками; загальні стратегії управління людськими ресурсами, що стосуються підвищення ефективності роботи та залученості в загальну справу; специфічні стратегії, що розкривають аспекти системи управління людськими ресурсами (управління талантами, навчання, розвиток тощо).

Конкретні стратегії в системі управління людськими ресурсами розкриваються в найбільш значущих галузях цієї діяльності: управління людським капіталом; соціальна корпоративна відповідальність; профіль і розвиток підприємства; залученість; управління знаннями; підбір персоналу; управління талантами; навчання і розвиток; винагорода і заохочення; трудові відносини в колективі. На основі перелічених вище конкретних напрямів в організації стратегічного менеджменту, сьогодні сформовано декілька найбільш затребуваних стратегій, поданих на рис. 1.7.

Згідно рис. 1.7, на сьогодні стратегічний менеджмент системи управління людськими ресурсами спрямований на формування ефективних методик оптимізації найбільш значущих процесів, що протікають у різних сферах бізнесу в усіх напрямках, де задіяна людина – професіонал – фахівець. Важливо зазначити, що сфери, які потребують постановки та розв'язання стратегічних завдань, також розвиваються і мають як інтегральний, так і відокремлений характер:

– стратегія високої результативності дає змогу в комплексі вирішувати питання міжсистемного спрямування в різних підрозділах сучасного HRM, де метою є підвищення загальних показників ефективності досягнення поставлених перед організацією завдань;

НАПРЯМИ СУЧАСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО HR МЕНЕДЖМЕНТУ	
→	Стратегія високої результативності
→	Стратегія управління людським капіталом
→	Корпоративна стратегія соціальної відповідальності
→	Стратегія розвитку організації
→	Стратегія залученості
→	Стратегія управління знаннями
→	Стратегія ресурсозабезпеченості
→	Стратегія управління талантами
→	Стратегія навчання й розвитку
→	Стратегія винагород
→	Стратегія трудових відносин

Рис. 1.7. Сучасні стратегії в системі управління людськими ресурсами

Джерело: складено автором на основі [38]

– стратегія управління людським капіталом спрямована на планомірний перехід від ресурсного споживання результатів праці фахівців, що працюють в організації, до формування методів виявлення ресурсного потенціалу, для його подальшого розвитку в цілях організації, що передбачає поетапне вдосконалення якості (знань, умінь і навичок) наявного трудового (людського) капіталу;

– корпоративна стратегія соціальної відповідальності сприяє розширенню інтересів організації, які добровільно вживають додаткових заходів для підвищення якості життя працівників та їхніх родин, а також місцевої громади і суспільства загалом.

Решта стратегій системи управління людськими ресурсами розкривають потребу підприємства у всебічній модернізації всіх сфер його діяльності (пошук, добір, навчання, адаптація, розвиток, винагорода тощо).

Сучасна система управління персоналом розвивається залежно від відмітних особливостей сектора економіки, в якому здійснює свою діяльність підприємство. Так, ресторанна індустрія вирізняється специфічним об'єктом і предметом праці, по суті, в обох випадках це людина, вона фахівець, який

формує ресторанну (гастрономічну) пропозицію, вона же відвідувач ресторану (бару, кафе), яка виявила потребу в цьому продукті, тобто ресторанний бізнес – це безперервна робота людей з людьми [39, с. 45–54].

Система управління персоналом в ресторанній індустрії підрозділяється на кілька взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких має свої відмінні риси, мету і завдання, так, *кадрова політика* закладу громадського харчування визначає принципи і напрями розвитку роботи персоналу, підвищення професіоналізму керівників, менеджерів середньої та нижчої ланки. Основними напрямками кадрової політики закладу громадського харчування є:

- визначення і формулювання основних вимог, що висуваються до персоналу закладів громадського харчування з урахуванням змін, що виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, можливих перспектив і загроз;

- створення та розробка процедур і механізмів, а також методів управління персоналом, як для наявних, так і для нових кадрових структур закладів громадського харчування;

- формулювання системи оплати праці, концепції матеріального і морального заохочення під час реалізації основної стратегії розвитку закладів громадського харчування;

- вибір шляхів пошуку і добору персоналу, оптимізація процесів залучення, використання, збереження і вивільнення кадрів, допомоги в працевлаштуванні;

- розвиток соціальних відносин, корпоративної культури та етики професійної діяльності закладів громадського харчування;

- виявлення потреби в навчанні кадрів, визначення шляхів розвитку, підвищення кваліфікації, часткової та масової перепідготовки у зв'язку з переходом до нових технологій, просування, омолодження, стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, які не відповідають вимогам, що змінилися, та не здатні опанувати нові напрями і методи роботи;

– підвищення рівня морально-психологічного клімату в колективі, залучення рядових працівників до участі в управлінні організацією тощо [40, с. 271–274].

Основними механізмами реалізації кадрової політики закладів громадського харчування є перспективні та стратегічні плани, нормативно-правові, організаційні, адміністративні, соціальні, етичні, економічні та інші заходи, спрямовані на розв’язання проблем, що виникають у сфері організації й управління персоналом, кадрової політики тощо. Кадрова політика складається із заходів щодо добору кадрів, політики навчання, політики оплати праці, політики формування кадрових процедур, політики соціальних відносин.

Принципи, механізми та методи управління персоналом являють собою основоположні ідеї, закономірності та правила поведінки керівників і менеджерів вищої ланки щодо здійснення управлінських функцій. У сучасній системі управління персоналом існують два види принципів – це принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом, і принципи, що визначають напрям розвитку системи управління персоналом [41, с. 7–12].

Методи HRM є своєрідним інструментарієм з управління персоналом ЗГХ, з яких можна виокремити: системний аналіз, метод декомпозиції, метод послідовного підставлення, метод порівнянь, динамічний метод, метод структуризації, експертно-аналітичний метод, нормативний метод, параметричний метод, метод функціонально-вартісного аналізу, метод творчих нарад, метод колективного блокнота тощо [42].

Система найму та вивільнення персоналу спрямована на підвищення ефективності процесів удосконалення процедури найму працівника з метою зменшення плинності кадрів і зниження рівня незадоволеності роботою та розчарування [43].

Система добору персоналу дає змогу якісно формувати персонал закладів громадського харчування, ґрунтуючись на неупереджених методах і особистих

судженнях, бо тільки симбіоз цих позицій створює компетентнісний підхід добору персоналу, де широко використовують різноманітні тести та професійну діагностику (наприклад, тести Айзенка, автоматизовану систему «Оцінювання рівня професіоналізму працівника» тощо) і досвід працівника, який здійснює цей добір. Результатом реалізації цього підходу є формування перспективного персоналу закладів громадського харчування через систему розвитку персоналу та систему стимулювання, мотивованої робочої сили та залучення її в досягнення цілей підприємства [44].

Удосконалення концепції неперервного навчання (не лише на базі навчальних центрів, а й через самопідготовку), та як наслідок зростання професійного рівня фахівців з управління персоналом є тенденцією нашого часу, коли компетенції, набуті фахівцем ресторанної індустрії у вищому навчальному закладі, є лише підґрунтям для самовдосконалення та професійного зростання співробітників у процесі здійснення професійних повноважень.

Важливим аспектом даного процесу є формування та розвиток системи мотивації персоналу. Урахування методів стимулювання дає змогу менеджеру покращувати мотивацію підлеглих, керувати ними грамотніше та ефективно. Дані методи враховують низку чинників, а саме: заохочення ефективніше за покарання, стимулювання має бути підкріплене, підкріплення має бути конкретним і здійснюватися без зволікань, нестандартні заохочення за особливі заслуги стимулюють більш дієво; заохочення за проміжні результати активізує мотивацію працівників, сприяє зростанню їхньої віддачі, скорочує час досягнення основної мети, самостійність, свобода вибору системи дій, право приймати рішення, визначаючи відповідальність, формують мотивацію, нарощують емоційну задоволеність роботою, зміцнюють почуття впевненості у власних силах, невинувато велике винагорода, зазвичай, викликає задрість персоналу і веде до напруженості у колективі [45].

Так, основними засадами сучасного стратегічного підходу до системи управління людськими ресурсами (персоналом) ресторанної індустрії є орієнтація на особистісний та індивідуальний підхід, оптимізація процесів, що протікають в усіх підсистемах HRM, розвиток компетентнісно-орієнтованого підходу й формування професійних компетентностей фахівця HRM в ресторанній освіті й упродовж формування й просування кар'єри, гуманізм як єдиний підхід до підготовки й професійної діяльності фахівців ресторанної індустрії (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Принципи сучасної системи управління людськими ресурсами в ресторанному бізнесі

Джерело: складено автором самостійно.

На рис. 1.8 представлено основні принципи та тенденції в розвитку системи управління людськими ресурсами в ресторанному бізнесі. Особливу увагу приділено поняттю «людський капітал», тобто капітал як визначальний

термін у стратегічному підході розвитку трудових ресурсів організації, тобто персоналу.

Сьогодні всі суб'єкти ресторанної індустрії зацікавлені в процесі формування та розвитку людського капіталу, потенційних і перспективних фахівцях, здатних не тільки здійснювати трудові функції, а й активно управляти процесами системи HRM. Проаналізувавши основні тенденції розвитку HRM у ресторанному бізнесі, було виявлено пріоритетні напрями для системи управління людськими ресурсами в ресторанній галузі України:

1. Система управління людськими ресурсами (персоналом) в ресторанній галузі має носити особистісний характер, тобто важливою є якість кожного фахівця, тому що робота здійснюється в системі «людина-людина», а індивідуальна траєкторія розвитку кожного члена трудового колективу має стати основою стратегічної політики системи управління людськими ресурсами для ресторанної індустрії загалом [46].

2. Підготовка фахівців для ресторанної індустрії має носити комплексний і компетентісно-орієнтований характер, тобто система професійних компетенцій має бути сформована на всіх етапах навчання, становлення і розвитку фахівців. При цьому важливе значення має бути приділено навичкам HR менеджменту, це означає, що сучасний фахівець ресторанної індустрії повинен володіти компетенціями в галузі формування кар'єри, просування та саморозвитку, управління кадрами тощо на рівні бакалавра, а на наступних щаблях навчання (магістратурі та докторантурі) проводити науково-дослідну роботу в галузі управління людськими ресурсами, людським капіталом і персоналом [47].

3. Гуманізація системи управління людськими ресурсами, що має на увазі розвиток усього людського капіталу, їхній саморозвиток і самовдосконалення, як на етапах підготовки фахівців для ресторанної індустрії, коли в процесі набуття ключових компетенцій студенти проходять активну соціалізацію через відвідування закладів громадського харчування. Ця діяльність спрямована на

підвищення якості людського капіталу ресторанної індустрії, його розвитку та соціального, гуманістичного мислення [48, с. 77–82].

4. Компетенції в галузі управління людськими ресурсами мають бути сформовані в умовах усієї системи вищої та після-вузівської освіти, це означає, що сьогодні підготовка фахівця HRM інтегрується в освіту сфери гостинності, коли навичками управління людськими ресурсами організації опановують майбутні фахівці ресторанної індустрії.

5. Оптимізація всіх процесів системи управління людськими ресурсами закладів громадського харчування, тобто всі підсистеми HRM мають бути детально вивчені, виявлені ключові напрями в галузі модернізації наявних процесів, через запити суб'єктів ресторанної індустрії. Ці запити мають бути інтегровані в систему вищої та після-вузівської освіти, для розроблення відповідних різнорівневих науково-дослідних робіт магістрантів і докторантів [49, с. 122–126].

Сформовано постановку завдання оптимізації процесів за напрямками для ресторанної індустрії:

- пошуку та підбору персоналу;
- системи постійного підвищення кваліфікації;
- підготовки кадрів з навичками HRM фахівців;
- розвитку мотивації персоналу;
- формування корпоративної культури, етики та етикету виробництва;
- первинної та вторинної адаптації персоналу;
- попередження та вирішення конфліктних ситуацій тощо.

Таким чином, наразі система управління людськими ресурсами для ресторанної індустрії має особистісний та індивідуальний характер, що розкривається в постійно зростаючій залученості суб'єктів ресторанного ринку до процесу підготовки та становлення фахівців [50].

Людський капітал для ресторанного бізнесу є наріжним каменем у якісній роботі закладів громадського харчування. Постійний розвиток процесу

підготовки фахівців, удосконалення основних компетенцій і результатів навчання, серед яких, безсумнівно, є і навички HR менеджера, серед яких як загальні уміння пошуку, добору, управління, розвитку персоналу, так і самовдосконалення, саморозвитку, само-мотивації тощо [51].

Варто зазначити, що оптимізація процесів системи та підсистем управління людськими ресурсами, у взаємодії з системою підготовки фахівців ресторанної індустрії, дає змогу домогтися високої результативності та ефективної роботи для всієї сфери гостинності загалом.

Висновки до розділу 1

Сучасна система управління людськими ресурсами заснована на класичних концептуальних основах менеджменту, але у своєму історичному розвитку сформувала власний напрямі на сьогодні є галуззю, яка динамічно розвивається. Вона вимагає компетентного і спеціалізованого підходу, що відображає різні напрямі HR як складової частини менеджменту, як самостійної галузі, як підходу до використання людськими ресурсами, та формування людського капіталу.

На сьогодні система управління людськими ресурсами плавно перейшла із суто адміністративної функції до найбільш інтегральної, тобто управління людськими ресурсами– це управління процесом формування людського капіталу ще на моменті професійного становлення, а саме в процесі підготовки майбутнього персоналу, в його професійному зростанні, розвитку та самовдосконаленні з метою як підприємства, так і всієї індустрії гостинності загалом. Компоненти системи управління людськими ресурсами формують якісний підхід до сучасного HRM. Сформовані в результаті історичного розвитку менеджменту і трансформовані в перспективні види, де людина вже не тільки особливо важливий ресурс, використання якого є запорукою успішного розвитку підприємства, а й стратегічний потенціал суспільства.

Усі підсистеми системи управління персоналом (людськими ресурсами та людським капіталом) дають змогу всебічно оцінити та реалізувати широкий спектр завдань, що мають мультиплікативний ефект. Виявлення перспективних підсистем дасть змогу сформувавши науковий підхід, що справлятиме максимальний ефект на сучасну ресторанну індустрію не тільки як перспективний сектор економіки, а й як своєрідну систему професійних людських відносин.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз впливу чинників на управління людськими ресурсами підприємства ресторанного господарства

Сфера управління людськими ресурсами та кадровим потенціалом набула значного розвитку завдяки цифровій трансформації суспільства. Компанія McKensey прогнозує, що до 2025 року застосування цифрових технологій по найму працівників додасть до світового ВВП 2,7 трл дол. щорічного приросту [52]. Проте основні передові методи роботи з персоналом збереглися і протягом багатьох років є керівництвом для фахівців з персоналу в усьому світі. У концепціях управління людськими ресурсами існують дві основні точки зору щодо того, як керувати людьми [53]:

- для створення доданої вартості кадрова політика має узгоджуватись зі стратегією бізнесу, що означає: менеджер повинен зосередитися на потребах підприємства, враховуючи при цьому потреби працівників;

- існує набір універсальних процесів, які призводять до збільшення бізнес-результатів, – певні принципи та заходи, які дають змогу підприємствам досягти конкурентної переваги незалежно від їхньої організаційної структури, галузі.

У цьому контексті проаналізуємо основні чинники, які впливають на управління людськими ресурсами підприємства ресторанного господарства. Вказане управління включає низку чинників, одним з яких є гарантія зайнятості працівників. В даний час економічні та геополітичні умови стають все більш непередбачуваними, а робота залишається стабільним чинником, важливим для повноцінного існування більшості людей. Гарантія постійної зайнятості –

першочергова причина, через яку люди обирають роботу на конкретному підприємстві. Однак взаємини між працівником та роботодавцем будуються не тільки на формальному контракті, що укладається на основі матеріальної вигоди для обох сторін, але і на неформальному, заснованому на додаткових зусиллях працівника та турботі підприємства про нього, що може бути винагороджено відповідними заохоченнями [54]. Цей підхід до управління людськими ресурсами – важлива концепція, що лежить в основі практично всіх завдань, які вирішує менеджер з управління людськими ресурсами. Коли гарантія зайнятості під загрозою, це може спричинити хвилювання у колективі, що негативно позначається на якості роботи. Стабільність зайнятості також відіграє важливу роль в утриманні працівників на підприємстві ресторанного господарства. Коли співробітник покидає підприємство, це може призвести до додаткових витрат, пов'язаних з його навчанням, інтеграцією в колектив та налагодженням роботи [4]. Якщо ж підприємство не забезпечує стабільність зайнятості та не працює над утриманням працівників, вони можуть перейти до конкурентів, що змушує підприємство шукати нові, компетентні кадри та витратити кошти на їхнє навчання та інтеграцію. Одним із методів відстеження зайнятості працівників є використання трекерів, таких як Jira та Kickidler.

Для сучасного управління людськими ресурсами притаманний такий чинник, як вибірковий найм нових працівників. Він дає змогу підприємству ресторанного господарства залучати найбільш кваліфікованих та компетентних кандидатів, які зможуть створити значну цінність для підприємства. Вибірковий найм передбачає, що підприємство не може просто найняти будь-кого, а має знаходити та залучати саме тих людей, які ідеально підходять для виконання певного завдання чи роботи. В результаті підприємство отримує найбільшу вигоду та прибуток, які приносять ці висококваліфіковані співробітники. Однак при побудові структурованого та справедливого процесу відбору кандидатів необхідно бути скоріше об'єктивним, ніж суб'єктивним. Для цього використовуються різні методи та інструменти, включаючи аналіз та

оцінку професійних навичок, досвід роботи та освіти, а також тестування та інтерв'ювання кандидатів. При виборі кандидата слід враховувати вимоги законодавства, цілі внутрішньої різноманітності та потреби бізнесу. Більш різноманітна робоча сила краще відображає поведінку широкого кола споживачів надалі. Для залучення кандидатів використовують різні методи, включаючи спеціалізовані веб-портали, такі як LinkedIn. Проте переконатися у правдивості зазначених в анкеті даних кандидата залишається складним завданням. Вибірковий найм є ефективним принципом в управлінні людськими ресурсами, що дає змогу підприємству знаходити та залучати кращих працівників, підвищувати якість роботи та збільшувати прибуток.

Командна робота – один із ключових чинників для досягнення цілей та успіху підприємства ресторанного господарства. Провідні експерти в галузі управління вважають, що високоефективні команди мають вирішальне значення для досягнення найкращих результатів. Команди складаються з індивідуальних учасників, які володіють різними наборами навичок, досвідом та підходами до вирішення проблем. Ці індивідуальні особливості можуть бути суттєвими у створенні різноманітних ідей і підходів, що сприяє оптимальному вирішенню завдань, що виникають [55]. Однак для досягнення максимального потенціалу команди необхідно приділяти увагу самоорганізації та децентралізації ухвалення рішень. Самоорганізація дає змогу учасникам команди гнучко реагувати зміни середовища і швидко приймати рішення, незалежно від постійного керівництва. Децентралізація ухвалення рішень дає можливість кожному члену команди вносити свій внесок у процес прийняття рішень та оцінки ризиків, що збільшує загальну якість прийнятих рішень та сприяє ефективній командній роботі. Для спрощення командної роботи в даний час використовуються різні цифрові інструменти [56]. Одним з найпопулярніших є teamwork – платформа для обміну інформацією, спільної роботи та управління проектами. Цей інструмент забезпечує зручний та швидкий доступ до інформації, що дає змогу учасникам команди легко

співпрацювати та координувати свої події як реального часу. Також для організації командної роботи можна виділити програми, актуальні задля забезпечення зайнятості. Одна з них – Jira, яку надає компанія Atlassian. Вона дає змогу відстежувати та контролювати роботу над проектами, а також організовувати команди для виконання конкретних завдань. Компонент трекерингу часу, який може бути інтегрований у Jira, дає змогу відстежувати час, витрачений на кожне завдання, та визначати, які працівники працюють більш ефективно. Відстеження роботи працівників допомагає виявляти можливі нерівності та нерівноправності у колективі. Крім того, командна робота також дає можливість учасникам розвивати навички лідерства, комунікації та колаборації. Ці навички є важливими для досягнення успіху у будь-якій галузі діяльності. Таким чином, ефективна командна робота є одним із ключових чинників успіху підприємства в даний час.

Справедлива компенсація є потужним чинником управління людськими ресурсами, який дає змогу підприємствам ресторанного господарства залучати та утримувати висококваліфікованих працівників. Несподівана винагорода, також відома як додаткова компенсація або пільги, є одним із інструментів, які використовуються для утримання та мотивації працівників. Один із основних принципів управління винагородами – принцип справедливості. Це означає, що заробітна плата та інші види винагороди повинні відповідати рівню кваліфікації, досвіду та результатам роботи працівників. При вибіркового наймі підприємства прагнуть наймати працівників, які можуть принести найбільшу користь бізнесу і для їх утримання необхідно надавати справедливу та конкурентну винагороду. Для ефективного управління винагородами використовуються різні програми та інструменти, такі як payfactor, 1С: Управління за цілями та КРІ. Вони дають змогу оцінити результати роботи працівників та визначити справедливий рівень винагороди. Використання таких програм знижує вплив суб'єктивних чинників на процес управління винагородами та забезпечує більш об'єктивний та справедливий підхід [57].

У контексті управління людськими ресурсами ефективність підприємства ресторанного господарства залежить від навчання персоналу. Компаніям необхідно інвестувати у навчання своїх працівників, оскільки це сприяє підтримці їхньої конкурентоспроможності на ринку. Навчання є основою для розвитку лідерів у галузі та гарантує, що працівників залишаться на гребені інноваційної хвилі та не відстануть від світових тенденцій, особливо в умовах швидкого розвитку технологій [58]. Сучасні технології навчання, такі як системи дистанційного навчання, дають змогу підприємствам навчати своїх працівників у будь-який час та у будь-якому місці. Це зручно та економічно вигідно для підприємств, оскільки не вимагає значного періоду часу та ресурсів на організацію традиційних курсів навчання. Одна з ключових переваг таких систем навчання – можливість виявлення залучення працівників до процесу навчання [59; 60]. Це дає змогу підприємствам оцінити ефективність своїх освітніх програм та внести відповідні коригування. Серед пакетів рішень, які користуються популярністю у сфері навчання можна виділити edapp і trainingtracker. Дані системи мають широкий набір функцій, включаючи створення курсів навчання, контроль за процесом навчання, виявлення сильних та слабких сторін працівників, аналіз ефективності освітніх програм і багато іншого. Інвестування у навчання є важливим чинником для розвитку підприємства та його успіху на ринку. Системи дистанційного навчання можуть допомогти підприємствам досягти цієї цілі, забезпечуючи максимальну ефективність та оптимізацію витрат на навчання.

Відкритість інформації – важливий аспект управління бізнесом, і багато великих компаній зіштовхуються з викликами у цій галузі. Відкрите спілкування про стратегію, фінанси та операції є ключовим елементом у створенні культури, яка сприяє взаємній довірі. Крім того, це допомагає залучати працівників у бізнес та створювати відчуття, що вони – важлива частина підприємства. Додатковий ефект – перешкода розповсюдженню чуток та негативних розмов, які можуть нашкодити бізнесу. Як правило,

інформування про бізнес – це те, що співробітники вважають важливим у контексті їхнього трудового життя. Вони хочуть робити свій внесок і впливати на рішення, безпосередньо пов'язані з їх роботою та роботою підприємства загалом. Для обміну інформацією між співробітниками можна використовувати різні інструменти. Корпоративна пошта є одним із найпоширеніших способів комунікації. Однак у деяких випадках месенджери можуть бути кращими, особливо для невеликих команд. Наприклад, Telegram може бути використаний для швидкої та зручної комунікації між співробітниками. Важливо, що на ринку також існує безліч безпечних рішень, які можна застосовувати у локальному середовищі підприємства: cisco jabber, mychat та commfort. Таким чином, обмін інформацією – важливий аспект в управлінні бізнесом, і використання відповідних інструментів допоможе організаціям досягти більшої ефективності та покращення комунікацій між співробітниками.

Результати досліджень, подані у табл. 2.1, дають змогу виділити чинники, які впливають на управління людськими ресурсами підприємства ресторанного господарства, їх переваги та недоліки.

Слід зазначити, що гарантія зайнятості також може мати деякі негативні наслідки. По-перше, обмеження можливості звільнень може стати причиною нестачі гнучкості у керуванні персоналом. Підприємство може виявитися нездатним швидко реагувати на зміни ринку та приймати рішення про перерозподіл ресурсів. До слова, якщо підприємство стикається з погіршенням економічної ситуації, воно може виявитися вимушеним зберігати робочі місця для працівників, які можуть бути непотрібними для виконання поточних завдань. Ця обставина може призвести до негативних наслідків для підприємства, таких як нестача гнучкості в управлінні та втрата конкурентоспроможності. По-друге, гарантія зайнятості може призвести до вигоряння працівників. У цьому випадку вигоряння на робочих місцях може призвести до звільнення працівника з місця роботи, а в більш сприятливих ситуаціях – до зміни напряму всередині підприємства або ж зміни команди.

Таблиця 2.1

Основні чинники, які впливають на управління людськими ресурсами підприємств ресторанного господарства

Чинники	Переваги	Недоліки	Цифровий інструмент
Гарантія зайнятості	Забезпечення стабільності для співробітників та компанії. Покращує рівень впевненості та мотивації працівників	Обмеження можливості звільнень, нездатність швидко реагувати на зміни ринку, вигорання співробітників	Інформаційні системи, що дають змогу автоматизувати процеси найму та звільнення, трекери для відстеження зайнятості
Вибірковий найм	Залучення висококваліфікованих співробітників	Ризик дискримінації та зниження різноманітності команди, старіння кадрів	Алгоритми штучного інтелекту, які забезпечують неупереджений підбір кандидатів, HR-аналітика
Самоврядування	Дає змогу збільшити продуктивність та креативність команди	Призводить до конфліктів між співробітниками у разі недостатньої організаційної культури	Віртуальні командні кімнати, системи онлайн-колаборації, цифрові платформи для зворотного зв'язку та оцінки
Справедлива компенсація	Задоволеність та мотивація співробітників, залучення та утримання талантів	Ризик перевитрати бюджету, нездатність визначити точну вартість вкладу кожного співробітника, перешкода для догляду поганих співробітників	Системи управління компенсаціями, що дають змогу автоматизувати розрахунки та керувати компенсаційними пакетами
Неперервне навчання	Поліпшує професійні навички працівників та підвищує ефективність роботи	Ризик додаткових витрат, нестача часу для виконання поточних завдань, слабка мотивація співробітників на навчання	Онлайн-курси та освітні платформи
Доступність інформації	Поліпшення комунікації та співробітництва, скорочення часу на пошук інформації	Ризик конфіденційності та витоку інформації	Внутрішні портали та цифрові робочі місця

Джерело: складено автором самостійно.

Однак слід зазначити, що для менеджера зазвичай складно визначити рівень вигорання працівника, особливо це стосується великих колективів.

Використання цифрових інструментів, таких як інформаційні системи для автоматизації найму та звільнення, а також трекери для відстеження зайнятості, допоможуть підприємствам керувати своїми ресурсами ефективніше та гнучкіше. Але необхідно враховувати, що ці інструменти не є універсальним рішенням і можуть спричинити скорочення робочих місць. Тому підприємства ресторанного підприємства мають використовувати цифрові інструменти з розумом та адаптувати їх під свої потреби та цілі.

Вибірковий найм хоч і сприяє розвитку підприємства ресторанного господарства шляхом вибору кваліфікованих та мотивованих співробітників, однак може призвести до ризику дискримінації та зниження різноманітності команди. Ризик дискримінації виникає, коли менеджери, що наймають працівників у штат, приймають рішення на основі упереджених переконань щодо характеристик кандидатів, таких як раса, стать, вік, національність чи релігія. Це може призвести до відбору кандидатів не дуже підходящих для посади, що може негативно позначитися на результативності команди. Підприємства, що орієнтуються на один тип кандидатів, упускають можливість залучити найкращі таланти з різних соціальних, культурних та професійних груп та можуть зіткнутися з проблемою нездатності адаптуватися до різноманітних потреб та бажань клієнтів.

Цифрові інструменти, такі як алгоритми штучного інтелекту та HR-аналітика, дадуть змогу усунути недоліки виборчого найму, зменшуючи ризик дискримінації та підвищуючи різноманітність команди. Однак при використанні цих інструментів можуть виникнути упередженість та зниження людського чинника, а також неправильні висновки під час аналізу процесу найму. Загалом цифрові інструменти дають змогу усунути недоліки вибіркового найму, але їх обмеження та можливі проблеми мають враховуватися.

Самоврядування – це підхід до управління, що дає змогу вирішувати нетривіальні завдання шляхом колективної думки та прийняття рішень

командою працівників ресторанного закладу. Однак при використанні даного принципу на підприємстві можуть виникнути деякі проблеми. У контексті цифрової трансформації віртуальні командні кімнати, системи онлайн-колаборації та цифрові платформи для зворотного зв'язку та оцінки можуть бути ефективними інструментами, що дають змогу покращити спільну роботу, знизити витрати та прискорити процеси прийняття рішень. Але якщо на підприємстві невідсутня розвинена організаційна культура, використання цих інструментів призведе до серйозних проблем. Перший недолік, який може виникнути, пов'язаний із конфліктами між співробітниками. Самоврядування здатне призвести до зниження рівня контролю та координації в рамках робочих груп, що може призвести до конфліктів та неефективної роботи. Співробітники, які не згодні з діями своїх колег, можуть почати діяти самостійно та не дотримуватись встановлених правил і процедур. Крім того, використання цифрових інструментів може призвести до того, що частина співробітників працюватиме віддалено, а це погіршить проблеми з комунікацією та співробітництвом. Другий недолік пов'язаний із зниженням ефективності у разі недостатньої організаційної культури. В умовах, коли працівники отримують більше свободи у прийнятті рішень та самоорганізації, вони можуть зіткнутися з труднощами в оцінці своїх дій та прийнятті вірних рішень. Також вони можуть стати менш відповідальними та дисциплінованими, що призведе до негативних наслідків для компанії загалом. Третій недолік пов'язаний із відсутністю ясних цілей та місії суб'єкта господарювання. Якщо нема ясних та чітких цілей, то працівники ресторанного закладу можуть стати менш мотивованими і не будуть спрямовувати свої зусилля для досягнення спільних цілей.

У цьому випадку використання цифрових інструментів не призведе до покращення ефективності та результативності, а, навпаки, може посилити проблеми та витрати на впровадження нових технологій. Щоб запобігти цим недолікам, компанії повинні розвивати організаційну культуру, яка

підтримуватиме самоврядування та використання цифрових інструментів. Це може бути досягнуто шляхом створення ясних та чітких цілей, встановлення правил та процедур, забезпечення відкритої та прозорої комунікації, а також навчання співробітників керувати своїми обов'язками та приймати рішення.

Справедлива компенсація є одним із ключових чинників, що визначають успішність ресторанного закладу в залученні та утриманні кваліфікованих співробітників. Однак його застосування може призвести до низки недоліків. По-перше, ризик перевитрати бюджету є серйозною проблемою, пов'язаною із справедливою компенсацією. У контексті нестабільної економічної ситуації та ринкових умов, що швидко змінюються, точна оцінка вартості вкладу кожного співробітника може бути утруднена. Це може призвести до збільшення бюджету компенсації чи зменшення чисельності співробітників, що, своєю чергою, негативно позначиться на ефективності роботи ресторанного закладу. По-друге, складність визначення точної вартості вкладу кожного працівника є ще однією проблемою, пов'язаною із справедливою компенсацією. Деякі види роботи важко виміряти у кількісних показниках, що може призвести до помилок при оцінці вкладу працівників і, як наслідок, до несправедливої компенсації. По-третє, перешкода для звільнення поганих співробітників – ще один недолік справедливої компенсації.

Слід зазначити, що цифрові інструменти, такі як «Системи управління компенсаціями, що дають змогу автоматизувати розрахунки та керувати компенсаційними пакетами», можуть спростити процес управління компенсацією та полегшити завдання визначення вартості вкладу кожного співробітника. Однак у контексті використання цих інструментів можливе створення несправедливої ситуації, коли погані співробітники залишаються на підприємстві за рахунок збільшення компенсації більш кваліфікованим співробітникам, які виконують частину роботи за них.

Навчання новим навичкам – важливий інструмент підвищення кваліфікації співробітників, проте пов'язаний із значними недоліками. Один із

головних ризиків – додаткові витрати на навчання. Не завжди можливо гарантувати ефективність та результативність навчання, а також можуть виникнути затримки у виконанні проектів через брак часу на навчання. Деякі співробітники можуть бути зацікавлені у навчанні, а використання цифрових інструментів виявиться недостатньо ефективним для деяких із них. Необхідне створення персоналізованих програм навчання, які враховують індивідуальні потреби та особливості кожного співробітника. Ці недоліки можуть бути подолані при правильній організації навчання, адекватному розподілі ресурсів та використанні методів мотивації на навчання, таких як заохочення та можливість кар'єрного зростання.

Важливими чинниками є безпека та конфіденційність інформації, яку складно контролювати в ресторанному закладі. Ці недоліки можуть бути подолані за допомогою правильної організаційної культури та стратегії управління цифровою трансформацією, що включає чітке визначення ролей та відповідальності, навчання та наставництво для нових співробітників, використання відповідних технологій та інструментів для захисту інформації та контролю доступу до неї. Доступність інформації відіграє важливу роль у сучасному корпоративному світі, оскільки вона забезпечує як ефективніша взаємодія та обмін знаннями між співробітниками, але й дозволяє підприємству швидше і точніше реагувати зміни зовнішнього середовища. Однак, необхідно враховувати ризики, пов'язані з такою доступністю інформації. Один із головних ризиків – ризик конфіденційності та витоку інформації. При використанні цифрових інструментів для доступу до інформації можливе порушення конфіденційності. Співробітники ресторанного закладу можуть випадково чи навмисно передати конфіденційну інформацію третім особам, що призведе до серйозних наслідків для бізнесу. Наприклад, витік конфіденційної інформації про продукти або послуги підприємства може призвести до шкоди репутації та втрати довіри з боку клієнтів. Інший недолік доступності інформації пов'язаний із можливістю несанкціонованого доступу до

конфіденційної інформації. Цифрові інструменти можуть бути скомпрометовані зловмисниками, що призведе до витоку інформації. Можливо також, що співробітники можуть отримати доступ до інформації, яка їм не належить за посадою, що також призведе до несприятливих наслідків для бізнесу.

Щоб зменшити ці ризики, необхідно вживати відповідних заходів безпеки – наприклад, використання сильних паролів, регулярне оновлення програмного забезпечення, регулярна перевірка наявності вразливостей у системі, а також навчання працівників правилам безпеки інформації та перевірка їх розуміння цих правил. Крім того, компанія повинна мати чіткі політики та процедури для управління конфіденційною інформацією, механізми контролю доступу до неї. Загалом доступність інформації для співробітників компанії є важливим фактором успішного функціонування бізнесу, але необхідно враховувати ризики, пов'язані із цією доступністю. Підприємство має вживати відповідних заходів безпеки та управління конфіденційною інформацією, щоб знизити ймовірність ризиків та захистити свої дані та бізнес-процеси від потенційних загроз.

В межах заходів безпеки можна застосовувати різноманітні технологічні рішення для захисту своєї інформації. Наприклад, багатофакторна автентифікація, шифрування даних, контроль доступу та керування правами доступу, впровадження систем детекції та запобігання вторгненням тощо. Важливо також мати політики та процедури, пов'язані з конфіденційністю та управлінням інформацією. Ці політики повинні встановлювати правила та процедури для роботи з конфіденційною інформацією, включаючи управління доступом, передачею, зберіганням, видаленням та знищенням такої інформації. Крім того, потрібно регулярно навчати працівників правилам безпеки інформації, проводити тестування знань та контролювати дотримання цих правил. Постійне оновлення політик та процедур, а також навчання

співробітників новим правилам та процедурам є необхідними компонентами управління інформаційною безпекою.

2.2. Економіко-управлінський аналіз діяльності бару «Віта»

Запорукою успіху закладу є політика дотримання найвищих стандартів якості продукції, сервісу, чистоти, а також відносно доступних цін. Відвідувачам пропонується не лише якісна продукція за помірними цінами, а й швидке обслуговування висококваліфікованим персоналом з усмішкою, в добре оснащеному комфортному приміщенні.

Для успішної діяльності закладу ним виготовляється така кулінарна продукція, яка: відповідає чітко визначеним потребам; відповідає чинним стандартам і нормативним умовам; реалізується за конкурентоспроможними цінами.

Характеристику обраним ознакам концепції функціонування бару «Віта» подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Концепція діяльності бару «Віта»

Ознаки концепції	Характеристика ознак
Тип підприємства	Бар
Кулінарне спрямування закладу	Українська кухня
Місце знаходження	Окремо побудована споруда, І. Мазепи, 21, Яструбове, Тернопільська область
Контингент споживачів	Розосереджений
Формат підприємства	Повно-сервісний
Формат виробництва	Повний цикл виробництва
Кількість місць	50 місць
Режим роботи	12:00 – 23:00
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами

Джерело: складено на основі [61].

У штатному розкладі бару «Віта» виділяється три основних групи працівників: адміністративно-управлінський, виробничий та допоміжний персонал. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Штатний розпис бару «Віта»

Посада	Кількість посадових одиниць
Адміністративно-управлінський персонал	
Директор	1
Бухгалтер	1
Адміністратор	1
Виробничий персонал	
Зав. виробництвом	1
Кухар	1
Помічник кухара	2
Офіціант	6
Бармен	1
Допоміжний персонал	
Мийник посуду	2
Охоронець	2
Разом по закладу	18

Джерело: складено на основі [61].

Штатний розклад є основою для розробки планового фонду (табл. 2.4) основної заробітної плати, яка складається з виплат за посадовими окладами, доплат та надбавок. Організаційна структура бару «Віта» подано в додатку А.

Встановлення системи матеріального стимулювання праці персоналу виконується за таким алгоритмом: вибір форм та систем оплати праці для кожної категорії працюючих; обґрунтування посадових окладів та тарифних ставок і коефіцієнтів; формування системи додаткового стимулювання праці.

Основною ціллю та завданням закладу є створення всіх необхідних умов для відпочинку, випуск, реалізація та організація споживання корисної продукції. Культура обслуговування залежить не лише від форми обслуговування, а і від впровадження у виробництво нової продукції,

розширення її асортименту. Ціна послуг бару «Віта» визначається виходячи із: собівартості продукції; ціни конкурентів на аналогічну продукцію; унікальних переваг послуги; ціни, що визначається попитом на дану продукцію.

Таблиця 2.4

Фонд заробітної плати бару «Віта» на плановий рік

Найменування посади		Посадовий оклад	Сума тарифної частини ФОП	Доплата за майстерність	Надбавка за інтенсивність праці	Місячний ФОП	Річний ФОП
Директор	1	15000	15000		2500	17500	210000
Бухгалтер	1	10000	10000		1200	11200	134400
Адміністратор	1	10500	10500				126000
Завідувач виробництва	1	10000	10000,00	1400,00	800	12200	146400
Кухар	1	8500	8500		1200	9700	116400
Помічник кухара	2	8 000	16000			16000	192000
Офіціант	6	8000	48000		500	51000	306000
Бармен	1	8000	8000		500	8500	102000
Мийник посуду	2	6500	13000		500,00	14000	168000
Охоронець	2	7000	7000			7000	84000
Разом	18						1585200

Джерело: складено на основі [61].

На основі собівартості оцінюється мінімально можлива ціна продукції, яка відповідає найменшим витратам виробництва. На основі аналізу цін конкурентів визначається середній рівень цін на продукцію.

В табл. 2.5. подано якісний склад персоналу підприємства за статево-віковою ознакою.

Загальна стратегія управління баром «Віта» має наступні елементи:

1. Вихід на новий ринок. Щоб виявити цікавість споживачів до продукції закладу і поступово утвердитися на новому ринку, встановлені оптимально низькі ціни у порівнянні з цінами конкурентів. Така цінова політика вигідна на початковому етапі проникнення на новий ринок.

Далі, по мірі завоювання деякої долі ринку і формування постійної клієнтури, ціни на продукцію поступово підвищуються до рівня цін конкурентів.

Таблиця 2.5

Якісний склад персоналу підприємства за статево-віковою ознакою

Показники	Минулий період		Звітний період		Відхилення від минулого періоду:			
	всього	жінок	всього	жінок	абсолютне,(+,-)		відносне, %	
					всього	жінок	всього	жінок
Облікова кількість штатних працівників	17	10	18	15	+1	+5	+5,88	+50,00
Кількість працівників у віці								
- 15-35 р.	5	9	8	12	+3	+3	+60,00	+33,3
- 36-49 р.	6	0	6	0	0	0	0	0
- 50-54 р.	3	1	1	1	-2	0	-66,67	0
- 55-59 р.	1	0	1	0	0	0	0	0
Працівники пенсійного віку, осіб	2	0	2	2	0	0	0	0

Джерело: складено на основі [61]

2. Збут продукції і послуг здійснюється за допомогою реалізації товарів через власну торгову мережу.

3. Цінова політика – комплекс заходів щодо визначення цін, цінової стратегії і тактики, умов оплати, варіювання цінами залежно від позиції на ринку, стратегічних і тактичних цілей підприємства. У цьому контексті існують такі основні групи цілей ціноутворення: 1)) орієнтовані на прибуток – забезпечення отримання максимального або задовільного прибутку, доходу від інвестицій, швидке надходження готівки; 2) орієнтовані на збут – забезпечення певного обсягу продаж, максимізація виручки, збільшення частку ринку; 3) позиціонування товару стосовно конкурентів.

4. Канали збуту продукції баром «Віта» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Канали збуту продукції баром «Віта»

Канал збуту	Характеристика каналів	
	Переваги	Недоліки
Основний: торговельна зала закладу (сам бар)	1. Широкий асортимент готової продукції та послуг 2. Комфортність	Обмежена кількість споживачів
Додаткові: доставка кулінарної продукції на замовлення споживачів на робочі місця й додому	1. Додатковий дохід 2. Можливість постачання страв нескладного приготування та стандартних напоїв	Складність дотримання санітарно-гігієнічних вимог

Джерело: складено на основі [61]

5. Рекламна кампанія. Одним із основних способів просування товару на ринок є реклама. Популярність продукції бару на ринку, обсяги продажу, імідж закладу багато в чому залежать від ефективності просування товарів.

До конкретних форм просування, що застосовуються можна віднести: створення позитивного іміджу закладу та його продукції, різні види реклами. Ввічливе, уважне та швидке обслуговування, якісна продукція дасть змогу створити позитивний імідж закладу.

Щоб зрозуміти сутність управління людськими ресурсами в барі «Віта» необхідно провести SWOT-аналіз. Він вважається важливою складовою досліджень, а конкретніше – обов’язковим попереднім етапом під час аналізу та складання будь-якого рівня стратегічних і маркетингових планів. Відомості, отримані під час і по закінченню ситуаційного аналізу, слугують базисними елементами в процесі розроблення стратегічних цілей і завдань підприємства. SWOT-методика ефективна й універсальна, вона дає змогу грамотно оцінити сили й можливості підприємства, визначитися, на яких моментах акцентувати увагу. Інакше кажучи, SWOT аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища. Вивчивши результати ситуаційного аналізу, можна дійти таких ключових

висновків: чи володіє підприємство внутрішніми силами і ресурсами, які допоможуть йому реалізувати наявні можливості та протистояти нинішнім загрозам або загрозам, що насуваються; які саме внутрішні недоліки потребують якнайшвидшого усунення. Сильні сторони та можливості (Strengths-Opportunities – S-O) – це стратегії зростання, а також заходи або програми, які використовують сильні сторони товару для охоплення кожної з можливостей. Для визначення необхідно проаналізувати сильні сторони та можливості. Переглядаючи кожну з можливостей, ставити запитання: «Як під час використання цієї можливості максимально використати наявні сильні сторони товару чи послуги?». Слабкі сторони та можливості (Weaknesses-Opportunities – W-O) – це стратегії захисту, заходи або програми, мета яких полягає в поліпшенні, зміні або подоланні «слабких сторін» для використання знайдених можливостей. Для цього необхідно проаналізувати слабкі сторони та можливості у складеній таблиці SWOT аналізу. Переглядаючи кожну з можливостей, потрібно ставити запитання: «Які зі слабких сторін необхідно подолати для охоплення і для максимального використання цієї можливості?», «Що необхідно зробити для подолання слабких сторін?». Сильні сторони та загрози (Strengths-Threats – S-T) – це стратегії захисту, що допомагають правильно використовувати сильні сторони компанії для того, щоб запобігти можливим загрозам. Для цього необхідно проаналізувати сильні сторони та загрози. Переглядаючи кожну із загроз, потрібно ставити запитання: «Яка сильна сторона товару може захистити або мінімізувати ризики від цієї загрози?». Слабкі сторони та загрози (Weaknesses-Threats – W-T) – це стратегії захисту, які являють собою заходи, що мають на меті покращення та подолання слабких сторін товару задля запобігання або мінімізації ризиків загроз.

Для визначення таких дій необхідно проаналізувати слабкі сторони та загрози. Переглядаючи кожну із загроз, потрібно ставити запитання: «Яка зі слабких сторін підвищує ризик цієї загрози?», «Як необхідно зміцнити «слабкий бік», щоб ризик виникнення загрози став мінімальним?». В ході

дослідження проведено SWOT-аналіз з питань управління людськими ресурсами бару «Віта» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу управління людськими ресурсами бару «Віта»

Strenght (сильні сторони):	Opportunities (можливості):
<ol style="list-style-type: none"> 1. наявність системи наставництва, навчання персоналу та підвищення кваліфікації кухарів; 2. особистий чай і премії («наставництво», «приведи друга» і «лояльність до підприємства»); 3. проведення заходів щодо зближення і згуртування співробітників; 4. гуманістичне ставлення начальства до своїх співробітників: відкрите спілкування, вислуховування і дослуховування до побажань, підтримка в разі складної життєвої ситуації (втрата близької людини, позика грошей для виплати іпотеки); 5. відповідальний підхід начальства в проведенні співбесіди і виборі співробітників; 6. середня зарплата по місту; 7. службове зростання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. співпраця з вишами та освітніми установами, що ведуть підготовку за профільними спеціальностями; 2. складання програми кар'єрного розвитку для утримання високоефективних співробітників; 3. ведення політики щодо реалізації ідей та проєктів талановитих співробітників; 4. розширення системи навчання співробітників вищої ланки.
Weaknesses (слабкі сторони):	Threats (загрози):
<ol style="list-style-type: none"> 1. плинність кадрів (офіціант, касири, технічний персонал); 2. офіціанти – це, як правило, молоді люди або студенти, які сприймають цю посаду як спосіб заробітку, але не для побудови кар'єри; 3. стресовий характер роботи; 4. офіціанти у своїй більшості не мають вищої освіти, а лише середньо спеціальну. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. втрата співробітників, у навчання яких було вкладено кошти; 2. нестабільна політична та економічна ситуація в Україні та в світі; 3. посилення конкуренції на ринку ресторанного бізнесу.

Джерело: складено на основі [61].

Після складання конкретного списку слабких і сильних сторін, а також можливостей і загроз необхідно встановити взаємозв'язок між ними. Це дасть змогу визначити маркетингові можливості підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Визначення матриці SWOT-аналізу бару «Віта» (Strenght-Opportunities-Threats)

	Opportunities (можливості): 1. співпраця з установами, що ведуть підготовку за профільними спеціальностями, організація студентських практик; 2. складання програми кар'єрного розвитку для утримання високоефективних співробітників; 3. політика щодо реалізації та підтримки інноваційних ідей і проектів співробітників; 4. розширення системи навчання співробітників вищої ланки.	Threats (загрози): 1. втрата співробітників, у навчання яких було вкладено кошти; 2. нестабільна політична й економічна ситуація в Україні та в світі; 3. посилення конкуренції на ринку ресторанного бізнесу; 4. плинність кадрів.
Strenght (сильні сторони): 1. наявність системи наставництва, навчання персоналу та підвищення кваліфікації кухарів; 2. особистий чай і премії («наставництво», «приведи друга» і «лояльність до підприємства»); 3. проведення заходів щодо зближення і згуртування співробітників; 4. гуманістичне ставлення начальства до своїх співробітників: відкрите спілкування, увага до побажань, підтримка в разі складної життєвої ситуації; 5. відповідальний підхід начальства в проведенні співбесіди і виборі співробітників; 6. середня зарплата по місту; 7. службове зростання.	1. укладення договорів про співпрацю бару з вишами та освітніми установами, що ведуть підготовку за профільними спеціальностями, дасть змогу підвищити ефективність системи наставництва, навчання персоналу та підвищення кваліфікації кухарів; 2. складання програми кар'єрного розвитку дасть змогу підвищити відсоток співробітників, що просуваються кар'єрними сходами; 3. відповідальний підхід керівництва у проведенні співбесіди та відборі нових співробітників дасть змогу створити команду з талановитих і обдарованих людей-працівників, які привнесуть нові ідеї щодо розвитку і просування закладу.	1. міцний і дружний колектив, створений завдяки політиці закладу – проведення заходів зі зближення та згуртування співробітників, які зможуть утримати працівників від відходу в іншу організацію і перешкоджати плинності кадрів; 2. гуманне ставлення начальства до працівників, дає їм упевненість у тому, що в разі кризи вони отримають моральну і матеріальну підтримку керівництва; 3. середня заробітна плата, «особистий чай», а також премії («наставництво», «приведи друга», «лояльність до підприємства»), дадуть змогу закладу скоротити або уникнути плинності кадрів в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації та посилення конкуренції на ринку ресторанного бізнесу.

Таблиця 2.9

Визначення матриці SWOT-аналізу бару «Віта» (Weaknesses-Opportunities-Threats)

	<p>Opportunities (можливості):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. співпраця з установами, що ведуть підготовку за профільними спеціальностями, організація студентських практик; 2. складання програми кар'єрного розвитку для утримання високоефективних співробітників; 3. політика щодо реалізації та підтримки інноваційних ідей і проектів співробітників; 4. розширення системи навчання співробітників вищої ланки. 	<p>Threats (загрози):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. втрата співробітників, у навчання яких було вкладено кошти; 2. нестабільна політична й економічна ситуація в Україні та в світі; 3. посилення конкуренції на ринку ресторанного бізнесу; 4. плинність кадрів.
<p>Weaknesses (слабкі сторони):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. плинність кадрів (офіціант, касири, технічний персонал); 2 офіціанти – це, як правило, молоді люди або студенти, які сприймають цю посаду як спосіб заробітку, але не для побудови кар'єри; 3. стресовий характер роботи; 4. офіціанти у своїй більшості не мають вищої освіти, а лише середньо спеціальну. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. розроблення та впровадження програм кар'єрного розвитку працівників бару можуть сприяти скороченню плинності кадрів; 2. підтримка керівництвом бару інноваційних ідей і проектів, ініційованих працівниками, як підстави для їхнього кар'єрного зростання; 3. розвиток у співробітників стресостійкості та вміння справлятися з конфліктними ситуаціями; 4. організація студентських практик з метою залучення майбутніх співробітників з вищою освітою. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. скорочення плинності кадрів сприятиме закріпленню на виробництві співробітників, у навчання яких було вкладено кошти; 2. подоланню проблем працівників, спричинених нестабільною політичною та економічною ситуаціями, можуть сприяти мотивація до побудови кар'єри в барі та здатність справлятися зі стресовими ситуаціями; 3. конкурентна стійкість ресторану може забезпечуватися високою кваліфікацією працівників.

Застосовуючи матрицю SWOT-аналізу, слід мати на увазі, що можливості та загрози можуть переходити у свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, а запобігання загрозі може створити для підприємства додаткову перевагу, якщо конкуренти не усунули саме цю загрозу.

Отже, підсумуємо можливі стратегічні інструменти використання сильних сторін закладу для підвищення ефективності управління людськими ресурсами:

- укладення договорів про співпрацю бару з вишами та освітніми установами, що ведуть підготовку за профільними спеціальностями, дасть змогу підвищити ефективність системи наставництва, навчання персоналу та підвищення кваліфікації кухарів;

- складання програми кар'єрного розвитку дасть змогу підвищити відсоток співробітників, що просуваються кар'єрними сходами;

- відповідальний підхід керівництва у проведенні співбесіди та відборі нових співробітників дасть змогу створити команду з талановитих і обдарованих людей-працівників, які зможуть привнести нові ідеї щодо розвитку і просування закладу.

Стратегічні інструменти подолання ймовірних загроз розвитку / функціонуванню бару з використанням сили в управлінні людськими ресурсами:

- міцний і дружний колектив, створений завдяки політиці закладу – проведення заходів зі зближення та згуртування співробітників, які зможуть утримати працівників від відходу в іншу організацію і перешкоджати плинності кадрів;

- гуманне ставлення начальства до своїх працівників, дає співробітникам упевненість у тому, що в разі кризи вони отримають моральну і матеріальну підтримку керівництва підприємства;

– середня заробітна плата по місту, «особистий чай», а також премії («наставництво», «приведи друга», «лояльність до підприємства»), дадуть змогу закладу скоротити або уникнути плинності кадрів в умовах нестабільної політичної та економічної ситуація і посилення конкуренції на ринку ресторанного бізнесу.

Стратегічні інструменти подолання слабкостей в управлінні людськими ресурсами за рахунок реалізації нереалізованих можливостей закладу:

– розроблення та впровадження програм кар’єрного розвитку працівників бару можуть сприяти скороченню плинності кадрів;

– підтримка керівництвом бару інноваційних ідей і проєктів, ініційованих працівниками, як підстави для їхнього кар’єрного зростання;

– розвиток у співробітників стресостійкості та вміння справлятися з конфліктними ситуаціями;

– організація студентських практик з метою залучення майбутніх співробітників з вищою освітою.

Стратегічні інструменти позбавлення від слабкості управління людськими ресурсами для подолання можливих загроз ефективному функціонуванню закладу:

– скорочення плинності кадрів сприятиме закріпленню на виробництві співробітників, у навчання яких було вкладено кошти;

– подоланню проблем працівників, спричинених нестабільною політичною та економічною ситуаціями, можуть сприяти мотивація до побудови кар’єри в барі та здатність справлятися зі стресовими ситуаціями;

– конкурентна стійкість ресторану може забезпечуватися високою кваліфікацією працівників.

Той факт, що вирішальним чинником виживання й успіху підприємств ресторанного господарства є управління людськими ресурсами, підтверджують результати вивчення діяльності фахівців, які працюють у сфері людських ресурсів. Так 70 % менеджерів вважають функцію управління людськими

ресурсами найважливішою для успіху підприємства, а понад 90 % схильні вважати, що вказане управління стане визначальним у діяльності суб'єктів господарювання [2].

В сучасних умовах оцінка ролі людини в діяльності підприємств кардинально змінилася. Інвестуванню в розвиток людських ресурсів надається навіть більше значення, ніж інвестуванню в розвиток виробництва. Наразі людський фактор не до кінця вивчений, при цьому технологічні можливості вже вичерпуються. Сьогодні недостатньо розумітися в технічних, економічних і фінансових аспектах діяльності підприємства. Необхідно зрозуміти й навчитися керувати механізмом, що визначає поведінку співробітників. Важливо орієнтуватися в психології особистості, організаційній та індустріальній психології, знати про теоретичні уявлення фахівців з організаційної поведінки [8].

Організація для досягнення поставлених перед нею цілей використовує наявні в її розпорядженні людські ресурси. Водночас управління персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно співробітники підприємства використовують свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним; тобто наскільки успішно досягаються ці цілі [4].

Ефективне управління людьми неможливо здійснювати без активної та постійної участі вищого керівництва підприємства у визначенні завдань управління людськими ресурсами, моделюванні виробничої поведінки, створенні та впровадженні систем управління, оцінці їхньої ефективності. У зв'язку з тим, що люди є найважливішим організаційним ресурсом, реальною конкурентною перевагою й капіталом, формувати, розвивати й просувати який необхідно насамперед у цілях самого підприємства, керівник повинен приділяти основну частину свого часу саме управлінню людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами розглядається як процес, що складається з низки певних послідовних кроків – функцій управління. Усі функції управління

взаємопов'язані; кожна складається із взаємодіючих одна з одною систем і підсистем.

2.3. Дослідження особливостей системи управління людськими ресурсами бару «Віта»

Основні напрями стратегії управління людськими ресурсами бару «Віта» полягають у такому:

1. Підбір, оцінка та використання персоналу. Працівникам та потенційним кандидатам мають бути притаманні такі якісні характеристики:

- високий рівень освіти й високий професіоналізм,
- концентрування на активному пошуку рішень й ініціативність,
- здатність вчитися і практичне використання знань,
- адаптивність, психологічна стабільність;
- позитивний імідж і прихильність цінностям і традиціям закладу.

Залучення фахівців:

– проводиться політика просування позитивного іміджу підприємства, інформуються працівники закладу, а також потенційні кандидати про їх цілі, завдання, цінності, пріоритети й можливості;

– кандидати відбираються на конкурсній основі з використанням внутрішніх і зовнішніх джерел, при цьому перевага в процесі заміни вакансій надається «внутрішнім» кандидатам, що підвищує шанси в контексті професійного зростання, зокрема молоді;

– покращуються відносини з навчальними закладами вищої та середньої професійної освіти, проводяться заходи, спрямовані на виявлення талановитих випускників навчальних закладів;

- проводиться професійне та психологічне оцінювання персоналу;
- співпраця з спеціалізованими кадровими агентствами.

Для забезпечення ефективного використання персоналу заклад виконує:

- перевірку складу і руху людських ресурсів;
- сертифікацію менеджерів і фахівців;
- розвиток існуючих форм організації праці та впровадження нових форм організації праці;
- розвиток кар'єри співробітників;
- координує систему планування кар'єри з системою заробітної плати та системою підвищення кваліфікації операційного персоналу;
- розробку кваліфікаційних вимог (професій) за основними професіями і посадами;
- удосконалення методів оцінки персоналу.

2. Навчання і розвиток. Формування і розвиток ділових і особистісних якостей персоналу направлено на підтримку і підвищення професійного рівня співробітників закладу. На основі поточної системи підвищення кваліфікації здійснюється за допомогою оперативного навчання і розвиток співробітників.

3. Мотивування й винагорода. Система компенсації за умовами та результатами праці спрямована на навчання, залучення, мотивацію і утримання працівників, забезпечуючи продуктивність діяльності з мінімальними витратами і максимальною ефективністю.

4. Соціальна політика, яка є невід'ємною частиною системи управління людськими ресурсами, спрямована на підвищення престижу роботи на підприємстві та:

- комфортні та безпечні умови роботи;
- медична допомога;
- різні види страхування;
- забезпечення безпеки від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;
- підтримка і розвиток фізичної культури і спорту;
- розвиток самостійної творчості працівників;
- вирішення житлових проблем з системою іпотечного кредиту;

– підтримка молодих фахівців, сприяння їх ранній адаптації до суспільства, прагнення до самореалізації.

Соціальні та трудові відносини між працівниками та роботодавцями регулюються трудовим законодавством, загальною колективною угодою, а також колективними договорами організацій. Компанія постійно вдосконалює і реалізує соціальні програми, засновані на обраних пріоритетах політики управління персоналом, економічної рентабельності та необхідності досягнення конкурентних переваг на ринку праці.

5. Комунікування. Комунікації спрямовані на надання співробітникам чіткої, відкритої, своєчасної і заснованої на зворотному зв'язку інформації про діяльність підприємства, яка впливає на їх інтереси. Заклад приділяє особливу увагу розвитку бізнес-комунікацій та ефективному обміну, який забезпечує активне і відкрите спілкування між працівниками на всіх рівнях керівництва:

– вертикальний обмін інформацією дає змогу співробітникам спілкуватися з бізнес-цілями і завданнями. У той же час цей обмін дає працівникам можливість представити свої пропозиції щодо поліпшення роботи підприємства;

– горизонтальний обмін інформацією спрямований на координацію взаємодії співробітників структурних підрозділів для досягнення загальних цілей підприємства.

Ділове спілкування допомагає вирішити можливі конфліктні ситуації. У міру розвитку підприємства, зміни зовнішніх і внутрішніх умов, ці сфери можуть змінюватися і набувати нових цінностей, не порушуючи принципу політичної наступності.

Підвищення ефективності роботи – один з пріоритетів кадрової політики підприємства. Оцінювання людських ресурсів є однією з важливих аспектів системи. Діяльність працівників щорічно оцінюється за такими критеріями, як ефективність досягнення поставлених цілей і потенціалу фахівця. Результати оцінювання враховуються в процесі планування кар'єри та при включенні до

кадрового резерву, а також при перевірці зарплат і суми щорічних премій. Особлива увага приділяється розвитку систем освіти кадрового резерву і можливості професійного розвитку співробітників, формуванню високопрофесійного колективу, здатного реалізувати стратегічні цілі підприємства в мінливих соціально-економічних умовах.

За проведеним дослідженням на основі бару «Віта» щодо системи управління персоналом підтверджено, що в діяльності бару порушено декілька важливих аспектів. Зокрема, порушений принцип узгодження особистих і громадських інтересів, що підтверджено результатами проведеного опитування працівників кафе «Віта». На запитання «Чи знаєте ви основну мету діяльності кафе «Віта»? тільки 28 % респондентів дали позитивну відповідь, 60 % відповіли негативно, 12 % вагалися з відповіддю. На запитання «Чи стикалися ви з будь-якими складнощами при узгодженні рішень / документів, пов'язаними з організаційною структурою кафе «Віта», 58 % респондентів відповіли позитивно, 23 % дали негативну відповідь і ще 19 % вагалися з відповіддю.

Також респондентам було запропоновано низку питань в контексті дії системи управління людськими ресурсами, зокрема, з якими проблемами працівники стикалися за час роботи в закладі. Питання було «відкритим», вибір варіантів відповіді не обмежувався єдиною можливістю, при цьому, у працівників була можливість запропонувати свій варіант відповіді, відсутній в переліку. Розподіл варіантів відповідей: «складності з адаптацією та навчанням» обрали 47 % респондентів; «нерозуміння системи оцінки ефективності моєї роботи» – 76 % респондентам; «нерозуміння системи додаткової фінансової мотивації» – 80 %; «нерозуміння необхідності постійної атестації / необ'єктивність підсумків атестації» – 57 %; «відсутність корпоративних заходів» \approx 64 %.

При цьому, низкою респондентів були дані додаткові варіанти відповідей. Так, 4 % працівників вказали на підвищене трудове навантаження без додаткових днів до відпустки або додаткових відгулів, а 22 % зазначили про

перешкоджання роботодавцем «підробітків». На питання про необхідність (або відсутність такої) розвитку / вдосконалення системи управління людських ресурсів в барі «Віта» 39% респондентів відповіли позитивно, 14 % дали негативну відповідь і 37 % вагалися з відповіддю. Додатково були проаналізовані показники проходження додаткового навчання, стажувань та перепідготовки кадрів. Проаналізувавши показники, що свідчать про проходження навчання, стажувань та перепідготовки кадрів, отримання додаткової освіти, було виявлено, що за 2022 рік пройшли підвищення кваліфікації всього 6 % співробітників підприємства.

Також проведене нами соціологічне опитування працівників бару «Віта» демонструє потребу працівників у заохоченні у вигляді додаткового навчання. Так, на питання «Чи є заохоченням для вас можливість проходження стажування за рахунок закладу, де ви працюєте?» 90 % відсотків респондентів відповіли позитивно, 7 % відповіли негативно і 3 % вагалися з відповіддю. На запитання «Чи вважаєте ви справедливою та об'єктивною систему розподілу «квот» на отримання такого заохочення (див. попереднє запитання) залежно від показників вашої ефективності?» 76 % респондентів відповіли позитивно, 14 % відповіли негативно і 10 % вагалися з відповіддю.

Також був опитаний керівний склад закладу. Директору задано питання про цілі у сфері управління людськими ресурсами. Варіанти відповіді керівнику не пропонувалися. Основні цілі, на думку директора, в сфері управління персоналом бару «Віта» полягають у підборі кваліфікованих фахівців в команду підприємства, які б зарекомендували себе як ініціативні, високо ефективні, націлені на досягнення високих результативних показників. Враховуючи сказане, а також результати проведеного в попередніх частинах роботи аналізу, можна зробити висновок, що окремі елементи системи управління персоналом відсутні в діяльності даного закладу, а ті, які присутні розрізнені й використовуються недостатньою мірою.

Вважаємо, що для досягнення цілей, позначених керівництвом бару «Віта» необхідні, по-перше, розробка та впровадження в діяльність закладу пропозицій, спрямованих на створення умов для ефективного підбору, адаптації та навчання персоналу, і, по-друге, розробка та впровадження пропозицій щодо підвищення мотивації персоналу та його лояльності.

У процесі дослідження системи управління персоналом бару «Віта», з метою виявлення та аналізу наявних проблем було проведено опитування серед працівників бару стосовно різних аспектів діяльності, основні положення, за яким були представлені раніше. Відповідно до отриманих відповідей, був зроблений висновок про наявність в системі управління персоналом закладу проблем, зокрема, відсутності карт компетенцій. Карта компетенцій – це свого роду складання портрета ідеального співробітника на претендовану посаду. У Kartі повинні бути визначені бажані особистісні характеристики, його здатності до виконання конкретних функцій, соціальних ролей і відображений бажаний тип поведінки. У закладі процес формування персоналу носить хаотичний і розрізнений характер, відсутнє планування потреби в персоналі, а підбір і адаптація здійснюються фактично безпосередніми керівниками без використання карт компетенцій і сучасних технологій відбору персоналу. Згідно з посадовими інструкціями основними функціями фахівця і начальника відділу кадрів є кадровий документообіг.

Також відсутній єдиний алгоритм відбору персоналу, що позначається на професіоналізмі новоприйнятих співробітників, на якості виконання ними трудових обов'язків і, як наслідок, це може стати причиною підвищення відсотка плинності кадрів. Також на підприємстві дуже низька система мотивації та стимулювання персоналу.

Сьогодні кафе «Віта» використовує два підходи до підбору персоналу: пошук «готових фахівців» (для чого, однозначно, необхідні карти компетенцій), а також «вирощування» співробітників з випускників вищих навчальних закладів (для чого також необхідні пропоновані карти, в тому числі

підприємству для розуміння того, чого ще потрібно навчити майбутнього, а також потенційного працівника для розуміння власної кар'єрної траєкторії). Одним з основних чинників стимулювання праці персоналу на підприємстві ресторанного господарства є особиста зацікавленість співробітників у зростанні продуктивності праці й показників якості. Але при цьому зацікавленість співробітника безпосередньо залежить від об'єктивних, правильно і ретельно розроблених критеріїв його особистої продуктивності.

Висновки до розділу 2

1. Підприємства ресторанного господарства повинні переконатися, що вони використовують алгоритми та інші цифрові ресурси справедливим чином, щоб уникнути дискримінації та нерівності в процесі найму, навчання та компенсації.

2. Компаніям необхідно звернути увагу на збереження унікальних якостей та компетенцій своїх співробітників, яких важко замінити технологічними інструментами. Також слід інвестувати у навчання та розвиток співробітників, щоб вони могли ефективно використовувати нові технології та способи роботи в умовах цифрової трансформації бізнесу.

3. Проаналізувавши чинники управління людськими ресурсами та врахувавши дані рекомендації, підприємства ресторанного господарства можуть досягти значного успіху в боротьбі з конкурентами в умовах глобальної цифровізації.

4. З особистих спостережень під час проведення досліджень на базі бару «Віта», нами здійснено SWOT-аналіз в контексті управління людськими ресурсами, виведено сильні та слабкі сторони закладу, а також його можливості та загрози, визначено конкурентні переваги й потенціал закладу, які необхідні для досягнення поставлених цілей і підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БАРУ «ВІТА»

3.1. Шляхи розвитку системи управління людськими ресурсами бару «Віта»

Управління людськими ресурсами можна розглядати як спосіб реалізації більш раціональних та обґрунтованих рішень у галузі трудових відносин на організаційному рівні або як управлінську діяльність, в якій персонал розглядається як ресурс успішного функціонування та розвитку підприємства, чинник ефективності та зростання, певний засіб досягнення стратегічних цілей. Людські ресурси пропонуємо розглядаємо комплексно, враховуючи певні компоненти.

Освіта працівника, один з ключових компонентів людських ресурсів підприємства. В даний час, коли технології стрімко розвиваються, освіта є чинником, який безпосередньо впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства загалом, наявність. Освіта працівника може бути здобута у формальному або неформальному навчанні. Формальне навчання передбачає проходження певних курсів, програм чи здобуття ступеня у вищому навчальному закладі. Однак наразі онлайн-освіта стає все більш доступною та гнучкою. Неформальне навчання можна отримати завдяки спілкуванню з колегами, самостійному вивченню літератури та інтернет-ресурсів, участі в проектах тощо. В процесі формування кадрової політики підприємства та плануванні кар'єрного зростання працівників необхідно враховувати освіту як один із чинників. Інвестування в навчання працівників дасть змогу покращити їхні професійні навички та підвищити ефективність

роботи. В результаті підприємство досягне успіху в умовах швидкого розвитку технологій та посилить свою конкурентоспроможність на ринку [62].

Кваліфікація працівника є важливим показником рівня його підготовленості для успішного виконання професійних завдань. У світлі сучасного середовища, що швидко змінюється, в якому цифрова трансформація призводить до появи нових технологій і методів роботи, працівникам потрібно мати базові професійні знання, а також уміння застосовувати їх у реальних ситуаціях з допомогою інформаційних технологій. Формальна кваліфікація може включати критерії, пов'язані з досвідом роботи, професійною перепідготовкою, сертифікацією та іншими індикаторами, які свідчать про те, наскільки працівник підготовлений до виконання професійних завдань із застосуванням ІТ-технологій. Неформальна кваліфікація, своєю чергою, може виявлятися в умінні працівника використовувати отримані знання та досвід на практиці з використанням ІТ. Підприємства повинні враховувати кваліфікаційні вимоги, необхідні для вирішення професійних завдань та надавати своїм працівникам можливості для навчання та розвитку. Для цього можуть бути використані різні інструменти, зокрема, менторинг, програми стажування, сертифікація та інші методи, які допоможуть підвищити рівень кваліфікації працівників [63; 64].

Знання працівника – наступний за важливістю серед компонентів, з яких формуються людські ресурси підприємства. В епоху цифрової трансформації важливість знань працівника зростає у геометричній прогресії. Сучасний бізнес немислимий без використання інформаційних технологій, а отже, необхідні працівники, які мають глибокі, динамічні, цифрові та колаборативні знання. При цьому працівники повинні володіти формальними, отриманими в ході освітнього процесу, і неформальними знаннями. Підприємству необхідно приділяти особливу увагу розвитку цієї компетенції у своїх працівників, щоб забезпечити конкурентоспроможність та успішний розвиток у сучасному бізнес-світі [65–67].

Досвід працівника зазвичай оцінюється на основі декількох критеріїв. Важливими чинниками є кількість років роботи у даній сфері, наявність спеціалізованого досвіду та досвіду роботи в різних компаніях та проектах. Водночас досвід працівника має бути глобальним, експериментальним та багаторівневим. Глобальність досвіду передбачає знання світових тенденцій у галузі та вміння адаптуватися до різних культурних та економічних контекстів. Експериментальність досвіду означає готовність працівника до постійного вивчення нових технологій та інновацій, а також до проведення експериментів та тестування нових рішень. Багаторівневість досвіду включає досвід роботи на різних посадах та в різних проектах, що дає змогу співробітнику мати глибше розуміння проблеми та вміння вирішувати складні завдання. Важливо також пам'ятати, що досвідне є єдиним чинником успіху в роботі, оскільки для досягнення цілей підприємства потрібні не тільки знання та досвід, але й інші навички, зокрема, комунікація, лідерство, творче мислення тощо. Проте за наявності досвіду працівник може точніше оцінювати ризики та потенційні проблеми в роботі, а також пропонувати ефективні рішення для їх вирішення [68–69].

Під час аналізу системи планування людських ресурсів підприємства громадського харчування «Віта» було виявлено проблеми, що безпосередньо стосуються даної системи на всіх її етапах: відсутнє нормативне положення про планування людських ресурсів бару «Віта»; недостатня система стимулювання персоналу підприємства; відсутність програм додаткового навчання співробітників. У цьому розділі представимо шляхи розвитку системи управління людськими ресурсами бару «Віта», дамо рекомендації щодо розвитку даної системи.

1. Розробка положення про планування людських ресурсів бару. Протягом усього періоду існування й розвитку бару «Віта» немає конкретного документа, що регламентує планування людських ресурсів. Донедавна цю складну процедуру здійснювали переважно спонтанно, стихійно, і нормативну

правову базу представлено великою кількістю документів, які містять лише абстрактні, неконкретні витяги та рекомендації щодо здійснення планування штату кафе.

У зв'язку з цим пропонуємо систематизувати й об'єднати наявні рекомендації в окремий документ, основним і головним завданням якого буде безпосередньо здійснення кадрового планування людських ресурсів бару «Віта». Тільки таким чином, можливо зробити цей процес заздалегідь спланованим, всебічно організованим і забезпечити успішну реалізацію планування штату.

Успішна реалізація планування людських ресурсів сприяє:

- отриманню та збереженню необхідних їй за якістю і кількістю співробітників;
- забезпеченню кращого використання людських ресурсів;
- надлишку або нестачі людей;
- розвитку добре навченого й гнучкого персоналу, забезпечуючи організаційну здатність адаптуватися до невизначеного і мінливого оточення;
- зниженню своєї залежності від зовнішнього комплектування за рахунок підготовки працівників з ключовими для установи навичками в плані виконання її стратегій і завдань.

До числа основних напрямів роботи в діяльності з управління плануванням людських ресурсів можна віднести:

- розроблення принципів, загального плану планування людських ресурсів;
- розроблення моделей компетенцій – вимог, що висуваються до співробітників з боку конкретних посад або категорій посад;
- розроблення моделей планування для різних категорій персоналу, різних посад;
- розроблення та реалізацію навчально-розв'язальних заходів для конкретної моделі планування;

- розроблення індивідуальних планів розвитку для конкретних співробітників;
- розроблення та реалізацію заходів з оцінювання професійного потенціалу, відбору та призначення співробітників відповідно до результатів проведеного оцінювання;
- розроблення методичних матеріалів і консультування співробітників з питань планування кар'єри та професійного розвитку;
- регламентацію та контроль усіх перерахованих вище заходів.

Слід також врахувати, що певну проблему під час реалізації планування людських ресурсів можуть становити суб'єктивні прагнення співробітників, які ґрунтуються на неадекватній самооцінці, завищених амбіціях, корисливих інтересах тощо одних (з боку інших претендентів на ту саму посаду), побоюваннях звільнення або втрати статусу інших (з боку попередників), побоюваннях, обуренні, розчаруванні з боку третіх (наприклад, майбутніх підлеглих). Розв'язання цієї проблеми видається можливим шляхом реалізації комплексу заходів за такими напрямками:

- створення оптимальної системи планування людських ресурсів, що надає рівні можливості всім співробітникам і ґрунтується на об'єктивній оцінці їхніх якостей, потенціалу та результатів роботи;
- сувора нормативна регламентація всіх процесів у рамках системи планування людських ресурсів;
- інформаційне та психологічне забезпечення планованих переміщень [70].

Таким чином, маючи це положення, в якому поетапно будуть розписані всі аспекти планування людських ресурсів, інші проблеми можуть вирішитися самі собою. Для успішнішої реалізації положення про планування людських ресурсів ми пропонуємо зобов'язати кадрового працівника установи його виконувати. Ця людина має адекватно підходити до вимог положення, що вводиться, бути актуальною в сучасності. Необхідно врахувати той факт, що

даному співробітнику знадобиться перенавчання для повноцінної роботи з новим документом.

2. Удосконалення планування персоналу бару. Інститут управління персоналом визначив планування людських ресурсів як систематичний і безперервний процес аналізу потреб підприємства в людських ресурсах за умов, що змінюються, і відповідно до політик розвитку персоналу, спрямованих на забезпечення довготривалої ефективності бару.

Планування людських ресурсів є інтегральною частиною кадрового планування та складання бюджетів, оскільки витрати на персонал та прогнози, з одного боку, впливають на довгострокові корпоративні плани, а з другого – самі піддаються їхньому впливу. Відповідно до цього метою планування людських ресурсів є забезпечення того, що організація:

- отримає та збереже необхідних їй за якістю і кількістю співробітників;
- забезпечить краще використання людських ресурсів;
- буде здатна передбачити проблеми потенційного надлишку або нестачі людей;
- зможе розвивати добре навчений і гнучкий персонал, забезпечуючи організаційну здатність адаптуватися до невизначеного і мінливого оточення;
- знизить свою залежність від зовнішнього комплектування завдяки підготовці працівників із ключовими для корпорації навичками в плані виконання її стратегій.

Стратегія забезпечення людських ресурсів робить внесок як у формулювання, так і у виконання ділових стратегій. Цей внесок робиться на основі визначення можливостей ефективнішого використання людських ресурсів і розуміння того, як обмеження персоналу можуть вплинути на виконання передбачуваних стратегій, якщо не буде вжито необхідних заходів.

Стратегії забезпечення складаються зі стратегій придбання, збереження, розвитку, використання, гнучкості та раціоналізації праці. Стратегії людських ресурсів втілюються в довгострокових планах, короткострокових бюджетах і

програмах. Стратегія також має бути пов'язана із ситуаціями всередині та поза підприємством [71].

Внутрішній аспект планування означає прогнозування результатів роботи систем навчання і втрат від плинності кадрів. У розрахунок слід брати і прогули, відсутність на робочому місці з інших причин.

Зовнішній аспект планування пов'язаний з відстеженням демографічних тенденцій – наявні на ринку праці пропозиції за такими категоріями, як випускники шкіл, висококваліфікований персонал, випускники вишів [72].

В умовах фінансової кризи, що посилила безробіття в країні, а також майбутнє скорочення, люди стали більше дорожити робочими місцями. Прогнозування попиту є процесом оцінки майбутніх потреб у персоналі певної якості та чисельності. В основу прогнозу закладаються річний бюджет і довгостроковий корпоративний план, перекладені на рівні діяльності для кожної служби і кожного відділу

На основі цієї інформації має бути підраховано кількість годин роботи кожної категорії службовців, щоб сформувавши план для кожного періоду. Існують чотири основні методи прогнозу попиту: судження менеджерів (типовий для невеликих організацій), аналіз зміни показників роботи корпорації, методики вивчення роботи і моделювання.

Прогноз пропозиції охоплює:

- наявні людські ресурси;
- потенційні втрати наявних ресурсів через плинність кадрів;
- потенційні зміни наявних ресурсів через внутрішні просування;
- наслідки мінливих умов роботи та відсутності на робочому місці;
- джерела внутрішньо-фірмових пропозицій.

Процес прогнозування пропозиції здебільшого може базуватися на методиках моделювання руху людських ресурсів. Як зазначалося раніше, модель є схемою реальної ситуації. Вона описує взаємовідносини між факторами, що стосуються цього питання, у цій ситуації та за допомогою

структурування і формалізації інформації про такі фактори представляє дійсність у спрощеній формі, необхідній для орієнтовних розрахунків. Методи моделювання людських ресурсів можуть бути використані для підготовки їхнього загального прогнозу: для розуміння, передбачення та оцінки плинності кадрів тощо.

Можливий ступінчастий графік для касирів, співробітників роздачі, офіціантів, мийників посуду з метою зменшення кількості співробітників і їхньої повнішої завантаженості. Ступінчастий графік передбачає роботу різної кількості співробітників під час зміни (тобто в години пік на роботу виводиться повна зміна, а в години меншого завантаження лише якась частина).

1) робота кухонних працівників. Зазвичай працівники бару приходять на робоче місце за годину до його відкриття. Зовнішній вигляд працівника це обличчя фірми, а вітрина це обличчя працівника. Всі працівники повинні добре знати асортимент, під яким розуміється не лише склад і перелік страв, а також технологія приготування. Робочий день починається з підготовки робочого місця: миття скла, прилавків. Миють теплою водою з додаванням мийних і дезінфекційних засобів.

У марміти для гарячих страв і супів наливають гарячу воду відповідно до встановленого рівня, вмикають марміти за 20 хвилин до початку роботи бару. Протягом роботи кухар роздачі контролює наявність води в марміті, щоб вона закривала тен повністю.

Продукція (кондитерські вироби, випічка), що залишилася в холодильних вітринах або шафах з попереднього дня, піддається бракеражу [73]. Після прибирання, одночасно з ухваленням рішень щодо залишків продукції, відбувається надходження продукції з цехів і фіксується в денному забірному листі.

Завантаження має здійснюватися в міру попиту з урахуванням часу сніданків, обідів і вечерь. Заповнення повністю проводиться поступово до часу

обіду. Після 15:00 асортимент обіду повинен плавно перейти в асортимент вечері.

Надходження продукції контролює і коригує шеф-кухар. При цьому продукція зважується або перераховується, обліковець вносить фактичні дані в програму. Один примірник денного забірної листа зберігається у шеф-кухаря. Кожна нова поставка вноситься в окремий стовпчик (для зручності обліковця), над яким вказується час.

Наприкінці робочого дня обліковець, шеф-кухар і кухонні працівники проводять звірку і ставлять свої підписи. Адміністратор перевіряє і підписує. Наступного дня обліковець здає денні забірні листи в бухгалтерію.

Ці щоденні забірні листи мають бути пронумеровані та проштамповані відбитком печатки і є документом суворої звітності.

2) зберігання продукції. Після того як бар закривається, гарячі страви передаються за забірним листом у гарячий цех. Порційні салати накриваються стрейч-плівкою і залишаються в холодильних вітринах. Не порційні салати – відправляються в холодний цех. Млинці та випічку прибирають у холодильну шафу. Приймання всієї продукції ведуть кухарі виробничого цеху, вранці інформація передається адміністратору. Кондитерські вироби зберігаються в холодильній вітрині. Товар і продукція, які залишаються на роздачі, опечатані в присутності охорони.

3) оформлення бару «Віта». Прилегла територія, вхідна група і приміщення бару завжди повинні утримуватися в чистоті. Вітрини та прилавки мають бути ідеально чистими, без розводів на склі та поверхнях.

На всіх видах продукції мають бути присутні цінники. Цінники мають бути чистими і містити інформацію:

- підпис бухгалтера;
- дату;
- печатку підприємства.

Саме адміністратор у кабінеті бухгалтерії проставляє дату та печатку підприємства.

Усі цінники мають бути однакового зразка в єдиному кольорі (за винятком випадків проведення акцій та наявності спеціально приготованих для цього цінників і рекламних матеріалів). Не допускається наявність рукописних цінників, а так само: відсутність цінників, наявність сторонніх предметів.

Стільці засунуті під столики на S-сидіння.

На всіх столах мають бути: салфетниця з серветками; солонка із сіллю; перчниця з перцем; зубочистки.

Дивани мають бути чистими без розводів, жирних плям, крихт. На столах не повинно бути брудного посуду, крихт, розносів і жирних плям. Зі столів прибирає офіціант: спеціальною чистою серветкою з мильним розчином і з додаванням дезінфікуючого розчину з теплою водою. Потім протирається ще раз серветкою з чистою водою, потім насухо сухою серветкою.

Меблі в залі мають бути розставлені максимально зручно.

4) касова зона. Касир на початок дня насамперед перевіряє роботу каси, отримує в адміністратора розмінні гроші.

Касир відповідає за чистоту прилавків, наявність серветок, за чайний стіл, наявність чаю, кави в асортименті, разових товарів: кетчуп, майонез, вершки, мед тощо. Нарізає і стежить за наявністю хліба, булочок.

Монетниця, ємність для чеків повинні бути чистими.

Протягом дня касир здає гроші адміністратору. Наприкінці зміни, після здачі грошей, проводить прибирання ввіреної ділянки і здає бригадиру зміни роздачі.

санітарна зона. Прибиранням санітарної зони займається прибиральниця під контролем адміністратора.

Раковина для рук, змішувач мають бути ідеально чистими протягом усього робочого часу бару.

Наявність разових рушників у тримачів для рушників, дзеркала мають бути завжди чистими, без крапель, без розводів.

В урні повинен завжди знаходитися сміттєвий мішок для разових рушників, заповнена максимум на 50 відсотків.

Туалетна кімната для відвідувачів: унітаз і кришка від нього завжди вичищені, йорж повинен бути чистим, перебувати в тримачі, який на 20% повинен бути заповнений дезінфікуючим розчином.

Раковина для рук, змішувач мають бути ідеально чистими протягом усього робочого часу бару. Дзеркало має бути завжди чистим, без крапель, без розводів. Завжди в наявності має бути туалетний папір, освіжувач повітря. Сушарка для рук у робочому стані.

Підлога, стіни, плінтуси, двері, ручки дверей промиваються протягом дня неодноразово. Для ліквідації запахів прибиральниця регулярно ароматизує повітря освіжувачем.

3.2. Основні механізми підвищення ефективності системи управління людськими ресурсами бару «Віта»

Ефективність діяльності підприємства напряму залежить від якості управління його ресурсами. Серед найважливіших на сьогодні є людські ресурси, їхні професійні якості, ентузіазм, відданість та творчий підхід до виконання своїх обов'язків.

Для підвищення ефективності системи управління людськими ресурсами на підприємстві громадського харчування «Віта» рекомендуються провести такі заходи:

1. Розробити програму додаткового навчання персоналу (тренінги).
2. Розробити систему матеріального стимулювання з метою підвищення зацікавленості працівників в отриманні найбільшого результату діяльності:
 - система заохочень працівників;

- відсоток від продажів;
 - розробити та запровадити нову систему преміювання;
 - премія за професіоналізм;
 - премія за вислугу років.
3. Удосконалювати систему нематеріального стимулювання персоналу:
- нагорода кращому працівникові місяця (кращому офіціантові);
 - дошка пошани;
 - заохочення та стимулювання інноваційних пропозицій персоналу;
 - зустрічі директора або менеджера з співробітниками;
 - щомісячне опитування персоналу;
 - конкурси.
4. Удосконалювати програми орієнтації та адаптації нового співробітника

(рис. 3.1).



Рис. 3.1. Дерево цілей удосконалення системи управління людськими ресурсами

Джерело: складено автором самостійно.

Визначення потреб у внутрішньо-фірмовому навчанні для підприємства

Програма професійного розвитку та додаткового навчання персоналу буде спрямована на підвищення якості обслуговування клієнтів, а також дасть

змогу скоротити плинність кадрів, підвищити зацікавленість працівників у кінцевому результаті виробничої діяльності. Додаткове навчання персоналу пропонується фінансувати за рахунок коштів підприємства.

Мета тренінгу – розвиток у співробітників навичок ефективної взаємодії з гостями бару й всередині колективу для максимально злагодженої роботи всіх служб.

У процесі організації обслуговування відвідувачів у барі «Віта» спостерігався низка недоліків. Наприклад, під час пропозиції страв не завжди використовується метод переконання. Причиною тому є недопрацьована система навчання персоналу, відсутність семінарів і тренінгів. Щоб усунути цей недолік, пропонується проводити тренінги, де офіціанти навчатимуться прийомів успішного встановлення контакту з будь-якими типами клієнтів, як ефективніше вступати в контакт із гостем, правильно ставити запитання з метою з'ясування його гастрономічних вподобань, розповідати про пропозиції бару, зокрема й такі, що не стосуються цього візиту, наприклад, сніданки, бізнес-ланчі, вечірки.

Вибір курсу, розробка програми

З урахуванням специфіки закладу і можливості внутрішньо-фірмового навчання було розроблено орієнтовну навчальну програму тренінгів для обслуговуючого персоналу бару «Віта». Тренінг складається з 5 ступенів:

1) розминка – практично будь-яка грамотно складена тренінгова програма починається з розминки, що являє собою нетривалу вправу, яка дає змогу кожному учаснику проявити активність і націлена на управління груповою динамікою. Розминки, як і всі вправи в тренінгах, можуть бути руховими, письмовими та усними. Тривалість 10 хв.;

2) міні-лекція або розповідь про техніку загалом. Виклад нової для учасників тренінгу інформації, часто свідомо обмежений у часі. Майже завжди вона проводиться після розминки або «мозкового штурму», передуючи вправі або діловій грі;

3) вправа – проведення тематичної вправи на відпрацювання одного простого елемента конкретної навички. У вправах беруть участь усі слухачі тренінгу, черговість виконання завдання визначається у випадковому порядку за допомогою м'яча, який перекидається від однієї людини до іншої. Вправи передують інструкцією, що пояснює завдання, а закінчуються найчастіше невеликою, 3-4-хвилинною дискусією;

4) «мозковий штурм» являє собою метафоричну гру, групову дискусію, що дає змогу відпрацювати вже комплекс елементів. Застосовується для збору думок учасників, але певного питання і являє собою різновид групової дискусії.

Наприкінці ведучий підбиває підсумок, акцентуючи увагу слухачів на найважливіших аспектах дискусії. Тривалість висловлювань кожного учасника – не більше 2 хвилин, резюме тренера – не більше 5 хв.;

5) моделювання за допомогою рольової (ділової) гри ситуації, близької до реальної. Відпрацювання набутих у тренінгу вмій і навичок, як правило, завершальна ту чи іншу тему. У процесі гри учасники усвідомлюють важливі закономірності та правила, що ведуть до переоцінки досвіду, звичних ролей, формування свіжих установок, дій, тобто нової поведінки.

Програма навчання офіціантів складається з 4 модулів:

1) тренінг професійного спілкування – тренінг комунікації з гостями. Мета і завдання тренінгу: освоїти навички грамотного спілкування з гостями, розв'язання конфліктних ситуацій, і вміння будувати довірчі відносини з відвідувачами ресторану;

2) тренінг презентації меню. Мета і завдання тренінгу: ефективно просування гастрономічних або алкогольних пропозицій бару. Навчити офіціантів інформувати гостей бару про можливість замовити ті чи інші страви та напої;

3) тренінг продажів. Мета і завдання тренінгу: освоїти навички продажів, застосовні в процесі обслуговування гостей бару; навчитися пропонувати гостю

більш цікаві та дорогі страви, пропонувати доповнення до обраних позицій меню, збільшити середню суму чека;

4) тренінг командо-утворення. Цілі та завдання: згуртування колективу; визначення обсягу роботи.

Програма:

- курс навчання – 10 днів (32 години);
- тривалість тренінгу – 8 годин;
- тренінг проводиться протягом двох днів (по 4 години);
- група – 18 осіб;
- тренер – 1 людина;

Підбір приміщень для тренінгу та ресурси.

Для проведення тренінгу для 18 учасників необхідне приміщення площею 20-25 м². У нашому випадку процес навчання пропонується проводити без відриву від роботи, безпосередньо в барі тренінги відбуватимуться в основному залі.

Обладнання приміщення має включати: штучне освітлення (денне світло); кондиціонер (температура в приміщенні 18⁰С); 18 стільців з планшетом; фліп-чарт; 18 ручок; 2 маркери.

Визначення бюджету (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Витрати на розробку програми навчання

Стаття бюджету	Ціна (грн)	Кількість (особа/шт.)	Вартість (грн)
Заробітна плата тренера	7800,00	1	7800,00
Розробка програми тренінгу	7800,00	1	7800,00
Роздатковий матеріал	109,00	18	1968,00
Разом:	-	-	17568,00

Джерело: Складено автором самостійно.

Повна вартість внутрішньо-фірмового навчання складе 17568,00 грн. Для одного учасника вартість внутрішньо-фірмового навчання складе 976, 00 грн.

Порівняємо співвідношення витрат на зовнішнє і внутрішнє навчання. Тобто, скільки б ми витратили грошей на зовнішній тренінг, і скільки буде коштувати внутрішньо-фірмовий тренінг.

Вартість зовнішнього навчання програма «Тренінг для обслуговуючого персоналу» коштує 3720,00 грн на одну людину і проводиться тільки в навчальних центрах навчальної компанії.

Таким чином ефективність проведення внутрішньо-фірмового тренінгу, якщо порівняти із зовнішнім, буде оцінюватися так: $3720,00 : 976,00 = 3,81$ раз. Отже, внутрішньо-фірмовий тренінг вигідніший або ефективніший за зовнішній 3,81 раз.

Перевага проведення внутрішньо-фірмового навчання полягає не тільки в економії коштів, а й у тому, що навчання проводиться в барі без відриву від виробництва.

Визначення плану тренінгу включає в себе:

- дату тренінгу;
- список учасників тренінгу (за професією);
- розподіл учасників за тренінговими групами (1 група);
- список тренерів;
- тривалість проведення тренінгу;
- вартість тренінгу;
- призначення адміністратора на тренінг.

Дату тренінгу визначають тренери, готує список учасників, тренерів і призначає адміністратора відповідальний менеджер з навчання персоналу.

Валідизація– це засвідчення того, що даний курс задовольняє і продовжує задовольняти намірам і цілям, які ми поставили перед ними. Валідизація говорить нам, чи дає курс бажаний ефект чи ні, визначити це можна зробити

двома способами: валідизація за відчуттями і коментарями учасників тренінгу; валідизація за цілями курсу.

Валідизація за відчуттями і коментарями учасників тренінгу передбачає проведення опитування за допомогою бланка зворотного зв'язку. Ці бланки дадуть нам уявлення про те, як учасники себе почували після закінчення і під час курсу. Важливо, щоб на відповідь учасника не діяли зовнішні чинники (ефект ореолу). Для цього тренерам необхідно забезпечити в групі робочу обстановку, щоб ні позитивна, ні негативна думка про тренера, обстановку, учасників не впливала на оцінку відчуттів про курс.

Валідизація за цілями курсу – це з'ясування, чи досягнуто учасниками мети курсу. Мета курсу – розвиток у персоналу навичок ефективної взаємодії з гостями бару і всередині колективу. Для цього необхідно провести опитування відвідувачів бару для визначення якості обслуговування. Після збору даних, їх необхідно проаналізувати, інтерпретувати і внести зміни в наступний курс тренінгу.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Проведення кадрової роботи з використанням семінарів і тренінгів навчання забезпечує зростання продуктивності праці мінімум на 15 %, а скорочення витрат на підбір персоналу – на 50 %. Також спостерігається зниження плинності кадрів на 50 %.

Таким чином, ми можемо оцінити економічну ефективність цього заходу (табл. 3.2).

За даними, наведеними в таблиці 3.2, можна зробити висновок про таке: прогнозується звільнення працівників на 3 особи, за умови збереження чисельності буде прийнято 3 особи.

Таблиця 3.2

Оцінка ефективності впровадження системи тренінгів

Показники	2022 р.	Прогноз	Зміни
Чисельність персоналу, осіб	18	19	+1
Прийнято	1	3	+2
Звільнено	2	3	+1
Коефіцієнт плинності кадрів	11,1	15,8	+4,7
Витрати на проведення програми тренінгів, семінарів, курсів	17568,00	9768,00	-7800,00
Витрати на пошук і підбір персоналу, грн	-	4131,35	-4131,35
Усього витрат	17568,00	13899,35	3688,65
Продуктивність праці, грн	2602,82	2993,24	390,42
Виручка, грн	169180,35	194557,40	25377,05
Додатковий дохід за рахунок зростання продуктивності праці, тис. грн	-	25377,05	-
Економічний ефект, тис. грн	-	22774,23	-

Витрати на проведення семінарів і тренінгів складуть у середньому 9768,00 грн. Разом сума витрат – 13899,35 грн.

Припустимо зростання продуктивності праці – 15% – 390,42 грн. Показник продуктивності складе – 2993,24 грн. на одного працівника.

Відповідно зростання виручки складе 25377,05 грн, і виручка загалом складе – 194557,40 грн.

Економічний ефект дорівнюватиме: 22774,23 грн (25377,05 – 2602,82).

Оцінка запропонованих заходів дала змогу зробити висновок про реальність їх впровадження.

Програма додаткового навчання персоналу дасть змогу скоротити плинність кадрів, підвищити зацікавленість працівників у кінцевому результаті виробничої діяльності.

Оцінимо економічну ефективність впровадження нової системи матеріального стимулювання працівників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності впровадження нової системи матеріального стимулювання працівників

Показники	2022 р.	Прогноз	Зміни
Витрати на впровадження	-	8262,69	+8262,69
Усього витрат	-	8262,69	+8262,69
Продуктивність праці, грн	2602,82	2785,02	182,2
Виручка, грн	169180,35	181020,63	11840,28
Додатковий дохід за рахунок зростання продуктивності праці, грн	-	11840,28	-
Економічний ефект, грн	-	9237,46	-

Впровадження нової системи матеріального стимулювання праці за оцінками експертів у середньому підвищує продуктивність праці на 7%, що позитивно впливає на зростання виручки. При цьому витрати на впровадження мінімальні. За даними табл. 3.3 можемо побачити, що зростання продуктивності праці очікується в сумі 182,2 грн на одного працівника на рік. Відповідно зростання виручки прогнозується в сумі 11840,28 грн. Економічний ефект складе: 9237,46 грн. Впровадження нової системи матеріального заохочення економічно вигідне і є найбільш перспективним для вдосконалення системи мотивації. Загальний економічний ефект від проведення заходів щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами становитиме 33011,69 грн. Наявність позитивного економічного ефекту дає змогу стверджувати, що проект є ефективним. Таким чином, запропоновані заходи дадуть змогу скоротити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та ефективність системи управління людськими ресурсами.

Деякі ефекти від реалізації проекту проявляються як в економічній, так і в соціальній сфері:

- зниження плинності кадрів (підвищення стабільності колективу, утримання ключових фахівців, зниження витрат на пошук і навчання нових співробітників);
- підвищення мотивації співробітників (як наслідок – більш якісне виконання робіт, більш ефективна взаємодія персоналу тощо);
- підвищення мотивації співробітників до навчання за рахунок створення сприятливих умов (як наслідок – більш кваліфікований і конкурентоспроможний персонал);
- поліпшення іміджу підприємства як партнера і роботодавця.

Висновки до розділу 3

1. Розвиток системи управління людськими ресурсами переслідує головну мету, яка полягає у підвищенні конкурентоспроможності підприємства в сучасному мінливому середовищі; підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема, досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

2. Розроблено основні механізми підвищення ефективності системи управління людськими ресурсами бару «Віта». Запропоновано програму додаткового навчання персоналу (тренінги), а також нову систему матеріального стимулювання з метою підвищення зацікавленості працівників в отриманні найбільшого результату діяльності.

3. Проведено оцінку соціально-економічної ефективності, що дає змогу оцінити результативність розроблених механізмів розвитку системи управління людськими ресурсами. Впровадження системи тренінгів і нової системи матеріального стимулювання персоналу дадуть змогу скоротити плинність кадрів, підвищать продуктивність праці та ефективність системи управління людськими ресурсами. Ефективність від реалізації проєкту проявляються як в економічній, так і в соціальній сфері.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Аналіз стану охорони праці та заходи покращення виробничої санітарії і гігієни праці на підприємстві ресторанного господарства

Стан охорони праці та заходи щодо поліпшення виробничої санітарії та гігієни праці на підприємстві мають вирішальне значення для забезпечення безпеки і благополуччя як працівників, так і клієнтів. Поняття охорони праці згідно Закону України «Про охорону праці» розуміємо як «систему правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності» [74].

Охарактеризуємо основні аспекти аналізу поточного стану та розробимо низку потенційних заходів щодо покращання умов праці і виробничого побуту із врахуванням організаційно-правових, санітарно-гігієнічних вимог на підприємствах ресторанного бізнесу.

Поточний стан:

Відповідність нормам: у багатьох країнах діють спеціальні норми та вказівки щодо охорони праці, промислової санітарії та гігієни праці. Однак правозастосування та відповідність можуть відрізнятися в різних регіонах і установах.

Навчання та обізнаність: рівень навчання та обізнаності щодо охорони праці та гігієни може відрізнятися серед працівників ресторанного підприємства. Деякі заклади можуть віддавати пріоритет навчанню, а в інших можуть бути відсутні відповідні програми.

Небезпеки на робочому місці: працівники ресторанів можуть зіткнутися з різними професійними небезпеками, включаючи проблеми з ергономікою,

небезпеки послизнутися та спіткнутися, вплив небезпечних хімічних речовин і середовище високого стресу.

Санітарні стандарти: підтримання високих стандартів чистоти та гігієни має вирішальне значення для запобігання поширенню хвороби, особливо в зонах приготування їжі та обслуговування.

Заходи щодо поліпшення охорони праці:

Покращені програми навчання: розробка комплексних програм навчання, які охоплюють основні теми, такі як: безпека на робочому місці, ергономіка, поводження з небезпечними матеріалами та реагування на надзвичайні ситуації. Регулярне оновлення та посилення навчання, щоб забезпечити обізнаність і компетентність співробітників.

Оцінка ризиків: проведення ретельної оцінки ризиків задля визначення потенційних ризиків на різних робочих посадах. Впровадження превентивних заходів для зменшення ризиків, наприклад, забезпечення засобами індивідуального захисту, покращення робочих станцій і встановлення протоколів безпеки.

Комітети з охорони праці: створення комітетів з охорони праці, до складу яких входять представники керівництва та працівників. Ці комітети можуть контролювати та вирішувати питання, пов'язані з охороною праці, визначати сфери для покращення та сприяти відкритим комунікаційним каналам.

Звітування про інциденти та розслідування: запровадження надійної системи для звітування та розслідування інцидентів на робочому місці або загроз. Цей процес може допомогти виявити першопричини, вжити коригувальні дії та запобігти майбутнім випадкам.

Заходи щодо поліпшення виробничої санітарії та гігієни праці:

Санітарні методи: розроблення й запровадження комплексних протоколів санітарії, включаючи регулярні графіки прибирання, належне поводження з відходами та використання відповідних дезінфікуючих засобів. Наголошення

на дотриманні вказівок з безпеки харчових продуктів і встановлення процедури безпечного поводження з харчовими продуктами та їх зберігання.

Належні приміщення та обладнання: забезпечення наявності відповідних станцій для миття рук, туалетів і засобів для прибирання в усіх приміщеннях. Регулярне обслуговування та перевірка обладнання для забезпечення належного функціонування.

Вентиляція та якість повітря: звернення уваги на якість повітря в приміщенні, регулярне обслуговування та очищення вентиляційних систем. Забезпечення належної вентиляції на кухнях і в зонах приготування їжі для зменшення накопичення забруднюючих речовин у повітрі.

Сприяння дотриманню гігієни: популяризація належних практик особистої гігієни серед працівників, включаючи належне миття рук, особисту чистоту та використання засобів індивідуального захисту, якщо це необхідно. Розміщення інформаційних плакатів та надання навчальних матеріалів для закріплення правил гігієни.

Регулярні перевірки та аудити: проведення регулярних перевірок та аудитів для контролю за дотриманням санітарно-гігієнічних норм. Забезпечення зворотного зв'язку з співробітниками та негайне вирішення будь-яких виявлених проблем.

Отже, аналіз стану охорони праці виконується з метою встановлення відповідності робочих місць, виробничих процесів, техніки й обладнання, нормативно-правових актів, а також виявлення причин виробничих травм і професійних захворювань у сфері ресторанної справи. Заходи щодо поліпшення стану виробничої санітарії і гігієни праці здійснюються з метою створення безпечних умов праці шляхом: доведення до нормативного рівня показників виробничого середовища за елементами умов праці (технічні та технологічні рішення); захисту працівників від дії шкідливих виробничих чинників.

До показників ефективності заходів щодо поліпшення виробничої санітарії і гігієни праці належать:

– зміни стану умов праці: зміна кількості засобів виробництва, приведених у відповідність до вимог стандартів безпеки праці; поліпшення санітарно-гігієнічних показників виробничого середовища; покращання психофізіологічних показників, зменшення фізичних і нервово-психічних навантажень, покращання естетичних показників, раціональне компонування робочих місць і упорядкування робочих приміщень і території тощо;

– соціальні результати заходів: збільшення кількості робочих місць, що відповідають нормативним вимогам; зниження рівня виробничого травматизму; зменшення кількості випадків професійної захворюваності; зменшення плинності кадрів через незадовільні умови праці; престиж та задоволення працею;

– економічні результати заходів щодо поліпшення умов праці виражаються у вигляді економії за рахунок зменшення збитків внаслідок аварій, нещасних випадків і професійних захворювань тощо.

Підприємствам готельно-ресторанного бізнесу важливо ставити на перше місце благополуччя своїх співробітників і клієнтів. Впроваджуючи ефективні заходи з охорони праці, промислової санітарії та гігієни праці, ці підприємства можуть створити більш безпечне та здорове робоче середовище, підвищити свою репутацію та сприяти загальному задоволенню своїх працівників і клієнтів.

4.2. Перспективи застосування агентного підходу при моделюванні процесу евакуації

За будь-якої надзвичайної ситуації чи пожежі на об'єктах з масовим перебуванням людей (готельно-ресторанні комплекси, торгові комплекси, розважальні центри тощо) питання забезпечення безпеки людей мають першорядне значення. Зазвичай на кожному такому об'єкті виконуються функції пасивного захисту, що реалізуються системою виявлення пожеж,

системою протидимного захисту, системою пожежогасіння (спринклерні системи, вогнегасники) та створюються плани евакуації з будівель, призначені для забезпечення своєчасної евакуації людей у разі надзвичайної ситуації чи пожежі.

Сучасні дослідження, що активно застосовуються в даний час, спрямовані на вивчення процесу евакуації з будівель з масовим перебуванням людей, що ґрунтуються здебільшого на побудові аналітичних моделей та алгоритмів руху людей. Ці підходи вивчають проблему евакуації людей із громадських будівель за мінімальний час, також відомий як необхідний безпечний час евакуації [75].

Однак дані підходи мають один істотний недолік, що полягає у нездатності реагувати в реальному режимі часу на динамічні зміни в сценарії поведінки людей при виникненні надзвичайної ситуації. Наприклад у випадку блокування певних шляхів евакуації (через утворених скупчень людей, вплив диму тощо). Проведені дослідження спрямовані на вирішення даної проблеми, метою яких є можливість в оцінці часу евакуації враховувати реакцію на динамічні зміни у сценарії поведінки людей у режимі реального часу під час надзвичайної ситуації.

Існує велика кількість підходів та моделей евакуації людей, які були розроблені останніми роками і знайшли своє широке застосування [76]. Моделі евакуації можна розділити на дві основні групи: моделі, побудовані на макрорівні та мікрорівні. Однак більшість моделей, що застосовуються, в даний час відносяться до класу макромоделей, де оцінюється безпосередньо час переміщення людей у безпечну зону з моменту оповіщення про пожежу чи надзвичайну ситуацію.

Однак багато проведених досліджень показували, що час до безпосередньої евакуації (переміщення людей) є не менш важливим елементом, ніж те, що необхідне для переміщення у безпечне місце [77]. Крім того, аналіз багатьох великих пожеж, який фокусувався саме на фазах евакуації, показав,

що існує чітка кореляція між відстроченою евакуацією та великою кількістю смертей від пожежі, особливо у громадських будівлях.

Психоемоційна реакція людей перед евакуацією може зробити істотний вплив на весь процес евакуації. Отже, поведінка до евакуації та під час евакуації є ключовими аспектами цього процесу. У момент сигналу тривоги суб'єкти усвідомлюють, що є загроза, і починають певним чином реагувати. І на цьому етапі вони часто виконують низку дій, перш ніж розпочати рух до виходу. Коли люди стикалися з інформацією про пожежу в будівлі, 15% воліють спочатку загасити пожежу, 13% піднімають пожежну тривогу і лише 9,5% негайно евакуюються [78]. Дуже часто люди на початковому етапі шукають будь-якого підтвердження небезпеки, замість того, щоб негайно розпочати евакуацію.

При пожежі в будівлі людська поведінка може піти по одному з п'яти типових сценаріїв: не рухатися, гасити вогонь, знаходити більше інформації для підтвердження небезпеки, інформування інших людей та рух у безпечну зону.

При побудові моделі на мікрорівні перспективним є застосування агентного підходу (ABM, agent-based modeling) як одного з методів імітаційного моделювання, де кожен індивід керується унікальними правилами його поведінки. А поведінка окремих децентралізованих агентів вже, у свою чергу, визначатиме поведінку при евакуації всього натовпу загалом.

При використанні даного методу взаємодія між людьми та їх середовищем визначається на основі просторових та соціальних параметрів, а також покладаються на правила поведінки, що застосовуються до кожного евакуйованого, щоб подолати існуючий «недолік деталізації».

Реалізація цього підходу також матиме на меті оцінку необхідного часу евакуації людей у безпечну зону. Метод агентного моделювання може бути адаптований та використаний у комплексі із застосуванням нечіткого нейромережевого моделювання евакуації людей із громадських будівель. Застосування даного підходу дасть змогу підвищити адекватність моделювання

в оцінці необхідного безпечного часу евакуації та прийняття відповідних управлінських рішень, спрямованих на зниження жертв у разі пожеж або надзвичайних ситуацій у громадських закладах.

Висновки до розділу 4

1. Служба охорони праці створена в барі «Віта» для виконання правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних і лікувально-профілактичних заходів. Проведення навчання з охорони праці на аналізованому підприємстві дає змогу: запобігти виникненню нещасних випадків, які можуть призвести до травм, погіршення здоров'я чи смерті; розглянути конкретні небезпеки, пов'язані з робочим місцем, оскільки навчання відбувається на робочому місці; пояснити міри безпеки, яких необхідно дотримуватися та вжити у разі нещасного випадку.

2. Небезпека є багатоаспектним явищем, і важко, а часом навіть неможливо розглядати одні складові частини небезпеки у відриві від інших. Необхідно мати уявлення про те, яких наслідків слід чекати, наскільки велика загроза може виникнути для навколишнього природного середовища і для суспільства загалом. Джерелами небезпеки є: людина; об'єкти, що формують трудовий процес і входять в нього (предмети праці, засоби праці, продукти праці); технології, операції, дії; природно-кліматичне середовище (грози, повені, сонячна активність тощо); флора, фауна.

ВИСНОВКИ

1. Сучасна філософія управління людськими ресурсами ґрунтується на стратегічних принципах, політиці, практиці та програмах, внутрішній та зовнішній концепції. Розвиток стратегічного менеджменту людських ресурсів складається з формування загальних принципів стратегії управління персоналом, модернізації наявних моделей і підсистем, стратегічного розвитку підприємства, націленого на високі результати, здатного ефективно управляти знаннями й талантами співробітників через їхнє навчання та розвиток, за грамотної організації трудових відносин і системи винагород. Управління людськими ресурсами є багатоступеневим процесом і складається з низки взаємопов'язаних елементів, на основі яких формується система управління людськими ресурсами.

2. Концептуальний підхід до розуміння сучасної системи управління людськими ресурсами відображають три основні парадигми: економічна – розглядає людину через її працю, яка має вимірюватися саме у витратах робочого часу; організаційна – ґрунтується на тому, що головна роль людини на підприємстві визначається посадою, яку вона обіймає, і відповідно обов'язками, які вона виконує; гуманістична парадигма визначає людину як головного суб'єкта підприємства та особливого об'єкта управління. Саме людина виступає головним активом підприємства, вона визначає свій розвиток, а організація створена для неї. Систему управління людськими ресурсами розуміємо як сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених елементів, об'єкта і суб'єкта управління, систематизованих і свідомо об'єднаних людей, які здійснюють певний алгоритм дій для досягнення поставлених цілей. Основним завданням системи управління людськими ресурсами є формування певної системи організації творчого процесу, яка забезпечуватиме ефективне використання людського потенціалу працівників підприємства.

3. Проаналізовано основні тенденції розвитку управління людськими ресурсами у ресторанному бізнесі та виявлено пріоритетні напрями для системи управління людськими ресурсами в ресторанній галузі України. Варто зазначити, що оптимізація процесів системи та підсистем управління людськими ресурсами, у взаємодії з системою підготовки фахівців ресторанної індустрії, дає змогу домогтися високої результативності та ефективної роботи для всієї сфери гостинності загалом. Основними засадами сучасного стратегічного підходу до системи управління людськими ресурсами ресторанної індустрії є орієнтація на особистісний та індивідуальний підхід, оптимізація процесів, що протікають в усіх підсистемах управління людськими ресурсами, розвиток компетентнісно-орієнтованого підходу й формування професійних компетентностей фахівця HRM в ресторанній освіті й упродовж формування й просування кар'єри, гуманізм як єдиний підхід до підготовки й професійної діяльності фахівців ресторанної індустрії

4. Проаналізовано вплив чинників на управління людськими ресурсами підприємства ресторанного господарства, їх переваги та недоліки та запропоновано методи та цифровий інструментарій для ефективного управління. Серед основних чинників такі: гарантія зайнятості працівників; вибірковий найм нових працівників; самоврядування; справедлива компенсація; командна робота; неперервне навчання персоналу; відкритість інформації.

5. Проведено економіко-управлінський аналіз діяльності бару «Віта». Складено штатний розклад бару «Віта» за трьома основними групами працівників: адміністративно-управлінським, виробничим та допоміжним персоналом. Штатний розклад є основою для розробки планового фонду. Обчислено фонд заробітної плати бару «Віта» на плановий рік. Подано якісний склад персоналу підприємства за статево-віковою ознакою. Встановлено, що система матеріального стимулювання праці персоналу виконується за таким алгоритмом: вибір форм та систем оплати праці для кожної категорії працюючих; обґрунтування посадових окладів та тарифних ставок і

коефіцієнтів; формування системи додаткового стимулювання праці. В ході дослідження здійснено SWOT-аналіз з питань управління людськими ресурсами бару «Віта». На основі матриці SWOT-аналізу підсумовано стратегічні інструменти: використання сильних сторін закладу для підвищення ефективності управління людськими ресурсами; подолання ймовірних загроз розвитку / функціонуванню бару з використанням сили в управлінні людськими ресурсами; подолання слабкостей в управлінні людськими ресурсами за рахунок реалізації нереалізованих можливостей закладу; позбавлення від слабкості управління людськими ресурсами для подолання можливих загроз ефективному функціонуванню закладу.

6. Досліджено особливості системи управління людськими ресурсами бару «Віта». Виокремлено основні напрями стратегії управління людськими ресурсами бару «Віта». За проведеним дослідженням на основі бару «Віта» щодо системи управління персоналом підтверджено, що в діяльності бару порушено декілька важливих аспектів. Зокрема, порушений принцип узгодження особистих і громадських інтересів, що підтверджено результатами проведеного опитування працівників кафе «Віта». Вважаємо, що для досягнення цілей, позначених керівництвом бару «Віта» необхідні, по-перше, розробка та впровадження в діяльність закладу пропозицій, спрямованих на створення умов для ефективного підбору, адаптації та навчання персоналу, і, по-друге, розробка та впровадження пропозицій щодо підвищення мотивації персоналу та його лояльності. Кінцева мета висвітлення особливостей управління людським потенціалом підприємства ресторанного господарства полягає в досягненні найвищого економічного ефекту від діяльності людських ресурсів підприємства.

7. Під час аналізу системи планування людських ресурсів підприємства громадського харчування «Віта» було виявлено проблеми, що безпосередньо стосуються даної системи на всіх її етапах: відсутнє нормативне положення про планування людських ресурсів бару «Віта»; недостатня система стимулювання

персоналу підприємства; відсутність програм додаткового навчання співробітників. Запропоновано шляхи розвитку системи управління людськими ресурсами бару «Віта», та дано рекомендації щодо розвитку даної системи в контексті розробки положення про планування людських ресурсів бару та удосконалення планування персоналу.

8. Розроблено основні механізми підвищення ефективності системи управління людськими ресурсами бару «Віта». Запропоновано програму додаткового навчання персоналу (тренінги), а також нову систему матеріального стимулювання з метою підвищення зацікавленості працівників у отриманні найбільшого результату діяльності.

9. Проведено оцінку соціально-економічної ефективності, що дає змогу оцінити результативність розроблених механізмів розвитку системи управління людськими ресурсами бару «Віта». Загальний економічний ефект від проведення заходів щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами становитиме 33011,69 грн. Впровадження системи тренінгів та нової системи матеріального стимулювання персоналу дасть змогу скоротити плинність кадрів, підвищать продуктивність праці та ефективність системи управління персоналом. Ефективність від реалізації проекту проявляється як у економічній, і у соціальній сфері.

Таким чином, сучасна система управління людськими ресурсами ґрунтується на парадигмах, сформованих у результаті еволюції історичного розвитку як у контексті менеджменту, так і в умовах самостійного напрямку. Усі підсистеми управління людськими ресурсами дають змогу якісно працювати за всіма напрямками, охоплюючи широкий спектр завдань і маючи в підсумку мультиплікативний ефект. Виявлення перспективних підсистем, розвиток яких відбуватиметься засобами науково-дослідної діяльності, дасть змогу сформувати науковий підхід, що справлятиме максимальний ефект на сучасну сферу гостинності, не тільки як перспективний сектор економіки, а й як своєрідну систему професійних людських відносин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дяків О. П., Островецький В. М. *Управління персоналом: навч. посіб.* Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
2. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. *Управління людськими ресурсами: навч. посіб.* Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.
3. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. *Управління персоналом підприємства: навч. посіб.* Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
4. Никифорова В. Г. *Управління персоналом: навч. посіб.* [2-ге видання, виправлене та доповнене]. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
5. Рудько В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. *Управління персоналом: навч. посіб.* К.: КОНДОР, 2013. 310 с.
6. Mescon M. H., Albert M. and Khedouri F. *Management.* Harper & Row. Harpercollins College Div, 2020. 777 p.
7. Сазонова Т. О., Нагорна Ж. Ю., В'юницький Д. І. *Організація праці менеджера в контексті управління поведінкою персоналу підприємства. Економіка та суспільство.* 2017. № 13. С. 702–706.
8. Стрельбіцький П. А., Рарок О. В., Рарок Л. А. *Управління персоналом: навч. посіб.* Кам'янець-Подільський: КПНУ ім. І. Огієнка, 2015. 160 с.
9. Армстронг М. *Стратегічне управління людськими ресурсами.* Пер. з англ. К.: КОНДОР, 2017. 328 с.
10. Грідін О. В. *Управління персоналом: навч. посіб.* ХНТУСГ. Харків: Вид-во ТОВ «Стильна типографія», 2019. 120 с.
11. Grjehem H. T., & Bennet R. *Human Resource Management.* Pitman, 2013. 420 p.
12. Луцик Т. Р., Ігнатенко С. П. *Управління персоналом в системі операційного менеджменту. Економіка і регіон.* 2017. № 3. С. 189–193.

13. Павлова І. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2013. Вип. 33. С. 189–196.
14. Управління персоналом: підруч. / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
15. Drucker P. F., Collins J., Kotler P., et al. *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About your Organization*, 5-th edition. 2018. 314 p.
16. Bratton J., & Gold J. *Human Resource Management Theory and Practice*. London: Lawrence Erlbaum. 2001. 432 p.
17. Mahoney T., & Deckop J. Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration / Human Resource Management (PA/HRM). *Journal of Management*. 2016. 12(2). P. 223–241.
18. Управління персоналом: навч. посіб. / О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.
19. Управління персоналом: підруч. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
20. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125–129.
21. Шахно А. Ю. Людський капітал в умовах глобалізації: оцінювання, розвиток та державне регулювання: монографія. Кривий Ріг: Видавництво ФОП Чернявський Д. О. 360 с.
22. Сахненко О. І., Сахно І. В. Інвестування у розвиток людини як пріоритетний напрям формування та управління людським капіталом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 50–55.
23. Дороніна О. А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: моногр. Донец. нац. ун-т. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.

24. Дериховська В. І. Класифікація стратегій управління персоналом. URL: <http://intkonf.org/derihovska-v-i-klasifikatsiya-strategiy-upravlinnya-personalom/>
25. Devanna M. A. A Framework for Strategic Human Resource Management, in Fombrun. New York: John Wiley. 2022.
26. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
27. Довбня С. Б., Письменна О. О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 4 (52). С. 161–169.
28. Кравченко Т. С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2015. № 7. С. 13–21.
29. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 126–135.
30. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8. С. 49–50.
31. Aaker D. A. Strategic Market management. Tenth edition. 2013. 101 p.
32. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г. Розвиток персоналу в умовах адаптації підприємств до VUCA-світу. *Економічний часопис XXI*. № 156 (1–2). 2016. С. 88–91.
33. Barney J. B. Firm Resource and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*. 2021.
34. Управління персоналом: підруч. За заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
35. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 61. № 6. С. 155–163.

36. Гавкалова Н. М. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 3. С. 4–14.

37. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2015. № 2. С. 33–41.

38. Heneman H. G., Judge T., and Kammeier-Mueller J. *Staffing Organizations*. 8th Edition, 2016. 768 p.

39. Ніфіатова О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД*. 2018. № 1(119). С. 45–54.

40. Томаля Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Т. 2. С. 271–274.

41. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11–2. С. 7–12. Doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20>.

42. Міхненко М., Лихолат О., Вишнікіна О. Екологічність та свідоме споживання як інноваційний напрям розвитку індустрії гостинності України. Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування: тези доп. IV Міжнар. наук.- практ. конф. (21 вересня 2022 року, м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. 272 с.

43. Соколенко А. Інноваційний механізм управління ресторанним бізнесом. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 3 (17). С. 34–35.

44. *Human Resource Management* / R. Mathis et al. 15th Edition, 2016. 705 p.

45. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку : моногр. / А. В. Калина, О. А. Дороніна; Донецьк: Схід. вид. дім, 2013. 417 с.

46. Рибальченко Н. П., Намлієва Н. В., Гарбар Г. А. Розвиток сучасних технологій індустрії гостинності в умовах цифровізації економіки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. С. 30–39.

47. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підруч. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.

48. Шахно А. Ю., Астаф'єва К. О., Темченко Г. В., Бондарчук О. М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 77–82.

49. П'ятницька Г. Т., П'ятницька Н. О. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства. *Економіка розвитку*. 2013. № 1(65). С. 122–126.

50. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 195–198.

51. Климчук А. О., Михайлов А. М., Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234.

52. Connecting Talent with Opportunity in the Digital Age. McKinsey. Available: [mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/connecting-talent-with-opportunity-in-the-digital-age](https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/connecting-talent-with-opportunity-in-the-digital-age)

53. Wilkinson A., Redman T., Dundon T. Contemporary Human Resource Management: Text and Cases. 6th ed. Financial Times Prentice Hall. 2021.

54. Нагорняк Г. С., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. *Економіка і управління*. 2016. №3. С. 77–86.

55. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Малюта Л. Я., Паляниця В. А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник Донбасу*, (2 (72), С. 93–102.

56. Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2023 року, м. Львів). Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 322-326.

57. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. №7 (23). С. 156–167.

58. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 625-640. <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625>.

59. Шерстюк Р., Островська Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців індустрії гостинності: сучасні підходи до освіти. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика* : зб. тез доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнародною участю (18 травня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. 538 с. С. 112–116.

60. Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Підготовка персоналу підприємств індустрії гостинності в умовах нового освітнього та професійного контенту: проблеми та перспективи. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інновації розвитку харчових технологій та індустрії гостинності у готельно-ресторанному бізнесі»* (17 травня 2023 року). Тернопіль. ДВНЗ «Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі». 2023. С. 10–11.

61. Звітність бару «Віта».

62. Островська Г., Малюта Л., Кузь Т. Трансформування моделі управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства: компетентнісний підхід. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип.

2

(21).

С. 178–191.

URL:

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19mlypkp.pdf>

63. Ostrovska Halyna. Training of key personnel competences in the digital economy. Digital macro trends and technologies of the XXI century: monograph. Part II. Edited by Irina Tatomyr, Liubov Kvasnii. Praha: OKTAN PRINT, 2023, 268 p. С. 257–267.

64. Островська Г. Й. Інтелект як субстанційна основа інтелектуального потенціалу. Економічний вісник Донбасу. № 2(64), 2021. С. 183–192. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-183-192](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-183-192)

65. Островська Г. Й. Знання як джерело інтелектуалізації підприємства. «Review of transport economics and management». 2023. Вип. 9(25). С. 105–118. Doi: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/288932>

66. Островська Г. Й., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 6 (39). Кропивницький: ЦНТУ, 2021. С. 220–230. Doi: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).220-230](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).220-230)

67. Островська Г. Й. Інтелект як субстанційна основа інтелектуального потенціалу. Економічний вісник Донбасу. № 2(64), 2021. С. 183-192. Doi: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2\(64\)-183-192](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-2(64)-183-192)

68. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Малюта Л. Я., Паляниця В. А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. Економічний вісник Донбасу, (2 (72), С. 93–102.

69. Шерстюк Р.П., Островська Г.Й. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2023 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 322–326.

70. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

71. Кузь Т., Малюта Л., Островська Г., Нагорняк Г. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. Галицький економічний вісник. 2021. Том 71. № 4. С. 85-91. Doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.085

72. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 625-640. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21hyodip.pdf>
<https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625>

73. Островська Г. Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навч. посіб. Тернопіль : Підручники і посібники, 2018. 256 с.

74. Закон України «Про охорону праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

75. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека»» / автор-укладач В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с. Отримано з <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>.

76. Poon S.L. A dynamic approach до ASET/RSET Assessment в Performance Based Design // Procedia Engineering. 2014. № 71. P. 173–181. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.04.025>

77. Purser D. Definition of simulated evacuation times, key parameters and interactions // Fire Safety Science. 2008. № 9: P. 353–364. DOI: 10.3801/IAFSS.FSS.9-353.

78. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях» / В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційно-функціональна структура бару «Віта»

Посада	Обов'язки
Директор ресторану	<ol style="list-style-type: none"> 1. Встановлює основні правила для персоналу, контролює їх виконання. 2. Проводить регулярні збори колективу. 3. Формує корпоративну культуру персоналу. 4. Контролює кадрові перестановки, набір і звільнення персоналу. 5. Контролює або проводить сам інструктажі з техніки безпеки, охорони праці, санітарних вимог, правил трудової дисципліни та внутрішнього розпорядку.
Завідувач виробництвом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керує виробничо-господарською діяльністю підприємства харчування. 2. Забезпечує високий рівень ефективності виробництва, впровадження нової техніки та технології, прогресивних форм обслуговування, організації праці, систематичне розроблення та впровадження заходів щодо раціонального використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. 3. Складає заявки на необхідні продовольчі товари, напівфабрикати та сировину, забезпечує їх своєчасне одержання із складів, контролює їх асортимент, кількість та якість, терміни надходження та реалізації. 4. Забезпечує вхідний, оперативний та вихідний контроль якості продукції. 5. Організує облік, складання і своєчасне надання звітності виробничої діяльності. 6. Контролює правильну та безпечну експлуатацію технологічного устаткування. 7. Забезпечує належну організацію праці робітників на робочих місцях. 8. Складає графіки виходу на роботу працівників виробничого підрозділу. 9. Аналізує та реалізує пропозиції щодо впровадження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи підприємств харчування. 10. Організує систематичний контроль за якістю виготовлення страв, вивченням попиту споживачів на продукцію підприємства харчування, станом трудової та виробничої дисципліни, додержанням правил і норм охорони праці, санітарно-технічним станом підприємства, своєчасним проходженням працівниками в установленому порядку медичного огляду.
Кухар	<ol style="list-style-type: none"> 1. Готує та оформляє складні страви. 2. Здійснює керівництво. 3. Забезпечує суворий контроль дотримання технологічних процесів, виявляє та усуває порушення. 4. Веде технологічну документацію, складає виробничі звіти. 5. Проводить контроль готової продукції на відповідність вимогам стандартів якості. 6. Контролює дотримання технологічних режимів і режимів зберігання готової продукції. 7. Відбраковує готові страви, а також сировину при прийманні товару. 8. Проводить інструктаж з технології приготування їжі та інших виробничих питань. 9. Здійснює постійний контроль над технологією приготування їжі, нормами закладання сировини та дотриманням працівниками санітарних вимог і правил особистої гігієни.

Продовження додатку А

Помічник кухара	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контролює дотримання правил і норм охорони праці та техніки безпеки. санітарних вимог і правил особистої гігієни. виробничої та трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку. 2. Готує основну продукцію, що входить до меню, контролювати технологічний процес. 3. Готувати та оформляти страви. 4. Дотримується правил товарного сусідства і ротації продуктів, контролювати терміни реалізації продуктів. 5. Своєчасно інформує адміністрацію про несправності інвентарю. 6. Підтримувати порядок на робочому місці. 7. Бере участь у проведенні планової інвентаризації товарно-матеріальних цінностей. 8. Дотримується правил і норм охорони праці та техніки безпеки праці, санітарних вимог і правил особистої гігієни, виробничої та трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку. 9. Уміє користуватися обладнанням виробництва і стежити за його збереженням.
Бармен	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приймає замовлення від відвідувачів. 2. Консультує відвідувачів з питань замовлення страв і напоїв. 3. обслуговує відвідувачів за барною стійкою готовими до вживання безалкогольними та алкогольними напоями і стравами. 4. Готує безалкогольні та алкогольні коктейлі. 5. Оформляє вітрини і барну стійку, утримує їх у чистоті та порядку. 6. Експлуатує та обслуговує музичну апаратуру. 7. Складає заявки на необхідну кількість і асортимент напоїв, закусок та ін. товарів. 8. Отримує товари і продукти зі складу або виробництва. 9. Бере участь в інвентаризації.
Офіціант	<ol style="list-style-type: none"> 1. Своєчасно поповнює запаси серветок і спецій на столах. 2. Приймає замовлення від відвідувачів, допомагає відвідувачам вибрати страви та напої, орієнтує їх щодо часу приготування замовлених страв. 3. Розподіляє замовлення за місцем його виконання між барменом і кухарем. 4. Контролює час приготування і товарний вигляд страв перед подачею на стіл; 5. Подає замовлені страви. 6. Підтримує чистоту в залі. 7. Оформляє зал і сервірує столи відповідно до святкових подій. 8. Бере участь в інвентаризації посуду та супутніх товарів.

Прибиральник / мийник	<ol style="list-style-type: none">1. Здійснює миття столового посуду із застосуванням мийних засобів протягом усього робочого дня.2. Здійснює очищення тарілок і склянок від харчових відходів.3. Здійснює доставку чистого посуду на роздавальні столи.4. Утримує в чистоті та дотриманні правил експлуатації посудомийної машини.5. Здійснює ведення обліку надходження та бою посуду, участь в інвентаризації посуду.6. Утримує всі приміщення в чистоті та підтримує порядок протягом робочого дня.7. Утримує робочий інвентар у чистоті в суворо відведеному для цього місці.8. Своєчасно інформує адміністрацію про несправності обладнання, інвентарю та сантехніки, фурнітури та інших частин інтер'єру.
-----------------------	---