

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
ННІ неперервної освіти і туризму

НУБІП України

УДК 005:338.48(072)

ПОГОДЖЕНО **ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Директор ННІ неперервної освіти і туризму
Завідувач кафедри готельно-ресторанної справи та туризму

Ковальова О. В. Левицька І.В.
(підпис) (підпис)

«__» «_____» 21 р. «__» «_____» 21 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: "Удосконалення системи управління персоналом ресторанного підприємства (виконану за матеріалами ресторану «Даймонд Лаундж» м. Київ)"

Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітня програма: «Управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
д.е.н. професор

Левицька І.В.
(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи:

д.е.н., професор

Виконав

Бардаш С.В.
(підпис)

Костандов Д.Р.
(підпис)

КИЇВ-2021

РЕФЕРАТ

НУБІП України

Костандов Д.Р. «Удосконалення системи управління персоналом ресторанного підприємства» виконану за матеріалами підприємства ТОВ

«Даймонд Лаундж». магістер. робота: спец. 073 «Менеджмент» / Давід Раджович

Костандов; НУБІП України; кафедра готельно-ресторанної справи та туризму; керівник С.В. Бардаш, д.е.н., проф. Київ, 2021. 105 с.

Анотація. В магістерській кваліфікаційній роботі було розглянуто сутність управління персоналом, їх особливості в готельно-ресторанному бізнесі та їх вплив на ресторанне підприємство, а також принципи та методи управління персоналом у структурі сучасного менеджменту. Здійснено аналіз системи управління організацією, проведено дослідження з процесу організації управління персоналом в компанії та здійснений аналіз ефективності застосування основних тенденцій розвитку управління персоналом на підприємстві. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління персоналом ресторану «Даймонд Лаундж» та їх економічна оцінка ефективності.

Ключові слова: система управління, менеджмент, мотивація, управління персоналом.

ЗМІСТ

НУБІП України

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ 7

1.1. Сутність управління персоналом, цілі, функції та завдання 7

1.2. Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту 14

1.3. Методи формування системи управління персоналом 20

Висновок до розділу 1 30

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ
«ДАЙМОНД ЛАУНДЖ» м. Київ 33

2.1. Загальна характеристика та аналіз господарсько-фінансового стану
ресторану «Даймонд лаундж» 33

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства 40

2.3. Основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві 47

Висновок до розділу 2 54

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «ДАЙМОНД ЛАУНДЖ» м. Київ 57

3.1. Заходи оптимізації системи управління персоналом ресторану «Даймонд
лаундж» м. Київ 57

3.2. Економічна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів на
підприємстві 65

Висновки до розділу 3 72

ВИСНОВКИ 74

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 78

ДОДАТКИ 87

НУБІП України

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанний бізнес на думку науковців, економістів і спостерігачів усього світу – це сфера людської діяльності, яка приречена на бурхливий розвиток у найближчі роки. Для створення нових і реконструювання старих підприємств галузі потрібні фахівці, озброєні новітніми досягненнями науки, такі, що вміло управляють великими колективами працівників, приймають ефективні, виважені професійні рішення, планують діяльність і реалізують ідеї по-новому, адекватно реагують на негативні тенденції та явища макрооточення.

Розкриття основних теоретичних положень менеджменту у поєднанні зі специфікою практичної діяльності, що має місце у даному посібнику, на думку викладачів вищої школи, найкраще сприймається й засвоюється студентами, слухачами курсів підвищення кваліфікації та фахівцями, небайдужими до впровадження передових наукових ідей у практику управління.

Управління персоналом – багатооб'ємний, надзвичайно складний, специфічний процес. Головним елементом усієї системи управління фірми є кадри, які одночасно можуть виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Здатність кадрів одночасно виступати як об'єктом так і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління персоналом. Під управлінням кадрами розуміється процес планування, підбора, підготовки, оцінки і безупинного утворення кадрів, спрямований на раціональне їхнє використання, і підвищення ефективності виробництва.

Соціально-психологічні методи управління персоналом – це способи здійснення управлінських впливів на персонал та управлінську діяльність, що базуються на використанні закономірностей соціології й психології. Об'єктом впливу цих методів є групи людей і окремі особистості. По масштабу та способам впливу ці методи можна розділити на дві основні групи: соціологічні методи, які спрямовані на групи людей й їхніх взаємодій у процесі виробництва (зовнішній світ людини); психологічні методи, які цілеспрямовано впливають на

особистість конкретної людини (внутрішній світ людини). Такий поділ досить умовний, тому що в сучасному суспільному виробництві людина завжди діє не в ізольованому світі, а в групі різних по психології людей. Однак ефективне управління, що складається із сукупності високорозвинених особистостей, припускає знання як соціологічних, так і психологічних методів.

Актуальні проблеми управління персоналом в сучасних умовах досліджувались українськими і зарубіжними науковцями, такими як Балабанова Л. В., Бившева Л. О., Волянська-Савчук Л. В., Далич О. А., Герасимова В. О., Голубєва Т. В., Колесник Т. М., Куцик В. І., Левицька І. В., Миколайчук І. П., Партика І. В., Рудий В. І., Харченко Т. О., Фролов Ю. В., Махотин Д. А., Черчата А. О., Шаповал О. А. та ін. Наукові дослідження стосуються різних питань управління персоналом – планування, добору, процесу навчання та розвитку, формування компетенцій. Проте, варто зауважити що наукових досліджень

присвячених удосконаленню системи управління персоналом саме у сфері гостинності досить не багато і вони не розкривають усіх актуальних проблем даного питання. Тому наше дослідження є важливим і актуальним.

Мета магістерської роботи – розробити шляхи удосконалення системи управління персоналом ресторанного підприємства.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом на підприємствах ресторанного господарства.

Предмет дослідження – методи і засоби побудови ефективної системи управління персоналом на підприємствах ресторанного господарства.

Для досягнення мети роботи було визначено наступні завдання:

- визначити сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання
- висвітлити місце управління персоналом у структурі сучасного менеджменту;
- окреслити методи формування системи управління персоналом;
- навести загальну характеристику підприємства та проаналізувати господарсько-фінансовий стан підприємства;
- провести аналіз системи управління персоналом підприємства;

виокремити основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві;
 розробити заходи оптимізації системи управління персоналом на підприємстві;

- надати економічну оцінку ефективності реалізації запропонованих заходів на підприємстві.

Наукова новизна дослідження обумовлена його комплексністю, оскільки зроблено спробу теоретично досягнути та практично дослідити систему управління персоналом на підприємстві сфери гостинності – ресторан «Даймонд Даундж» м. Київ та розробити шляхи вдосконалення даної підсистеми управління рестораном.

Практичне значення дослідження обумовлюється можливістю застосування розроблених пропозицій у практичній діяльності ресторану

«Даймонд Даундж» з метою вдосконалення функціонування системи управління персоналом.

Апробація результатів дослідження відбулась у рамках науково-освітньої конференції з тезами на тему «Удосконалення системи управління персоналом ресторанного господарства».

Структура магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, підрозділів, висновків, списку використаних джерел. До складу роботи входить 16 таблиць, 7 рисунків, 2 додатки. До списку використаної літератури входить 80 джерел.

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання

Управління здійснюється по загальних законах у всіх складних динамічних системах (соціальних, психологічних, біологічних, технічних, економічних, адміністративних і ін.) і засновано на одержанні, опрацюванні і передачі інформації. Головною ознакою управління в соціальних системах являється виробітку рішення на основі аналізу й оцінки інформації суб'єктом управління (керівником). Об'єктом соціально-психологічної теорії управління являють форми взаємодії людей у структурах, групах і колективах, що реалізують правоохоронні, економічні, політичні, виробничі задачі. Формування людини як особистості і його діяльності завжди здійснюється в соціальних структурах, у зв'язку з чим, особливе значення одержують соціальні форми управління: економічні, політичні, педагогічні, правові (юридичні), правоохоронні, морально-ідеологічні (норми моральності, релігійні заповіді), культурологічні та ін. [14].

Наукова організація управління потребує застосування керівником системного аналізу ситуації, побудови (у вигляді розумових уявлень або матеріалізованих схем, планів) моделі керованого об'єкта та його можливих змін, моделювання процесів фахової діяльності (побудова професіограм) і поведінки особистості (психограм людей), що утворять конкретну соціально-психологічну структуру. Управління в соціальних структурах містить у собі не тільки суцільно психологічні взаємозв'язки між людьми, але також важливі для реалізації цілей соціальних груп економічні, культурні, політичні, правові, правоохоронні, виробничі, екологічні та інші відношення, у сфері яких здійснюється конкретна діяльність людей.

Сучасні заклади ресторанного господарства та їх основна організаційна структура – виробництво належать до категорії складних систем. Ця обставина повинна бути врахована в аналізі особливостей функціонування підприємства,

оцінці його економічної ефективності й економічного управління. Поняття "система" передбачає цілісність об'єкта, що складається з багатьох взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів. Функціонування цього об'єкта визначається сформульованими місією та цілями.

Окрім цілісності система характеризується структурою, певними властивостями (параметрами), зв'язками між елементами як всередині системи, так і зовні. Структура системи управління підприємством ресторанного типу може бути класифікована за різними ознаками, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікаційні ознаки структури системи управління підприємством ресторанного типу

Класифікаційна ознака	Види систем
За кількістю рівнів ієрархії	Однорівневі, багаторівневі
За ступенем централізації управління	Централізовані, децентралізовані, змішані
За принципами поділу на підсистеми	Функціональні, об'єктивні
За кількістю цілей функціонування	Одноцільові, багаточільові

Примітка * Джерело [27]

Більшість підприємств ресторанного господарства належить до багаторівневих ієрархічних структур з такими характерними рисами:

- автономність окремих підсистем (елементів);
- пріоритет вищих за рівнем підсистем порівняно з нижчими;
- керованість нижчих за рівнем підсистем з боку вищих.

З умови пов'язаності підсистем підприємства ресторанного типу між собою, а також із системою-резидентом можна визначити певні вимоги до відносин між підсистемами, що суттєво впливають на ефективність управління підприємством.

- необхідність чіткого узгодження цілей між рівнями підсистем та системою загалом;

- забезпечення інформаційної сумісності підсистем, можливості оперативної обробки та передавання даних у наступні ланки системи;

- застосування єдиної формалізації структури інформації у вигляді типових документів, форм обліку, показників контролю функціонування підсистем і підприємства загалом;

- обробка інформації, що надходить у режимі реального часу [11].

Організація управління підприємством залежить від складності його структури, масштабу й виду діяльності, наявності зв'язків з іншими суб'єктами господарської діяльності. Для більшості підприємств характерні три основні види управління їх діяльністю: виробниче, організаційне й економічне. У

складних умовах України відбувається процес становлення нового для неї

корпоративного управління, для якого характерною є корпоративна організація власності. Це – об'єднання фінансових і промислових підприємств, промислових і торговельних підприємств, створення банками лізингових фірм, венчурних

компаній, спільна участь кількох підприємств у створенні акціонерного капіталу

одного підприємства. Права учасників таких об'єднань залежать від відсотка акцій, що їм належать [9].

Описуючи сутність управління закладами ресторанного господарства можемо виділити основні завдання організаційного управління є:

- вибір форми організації управління рестораном і виробництвом; визначення відносин і зв'язків між структурними підрозділами підприємства;

- визначення функцій кожного елемента структури для підтримання нормальної діяльності підприємства;

- розподіл основних функцій управління між управлінськими підрозділами та окремими працівниками підприємства; забезпечення необхідної координованості дій підрозділів підприємства;

- підбір, розстановка та навчання кадрів;

- здійснення контролю за якістю та ефективністю роботи підрозділів

управління підприємством;

- формування механізму відносин з іншими організаціями, постачальниками сировини, матеріалів, комплектуючих, зі споживачами продукції, джерелами фінансування [21].

Принципи управління закладами ресторанного господарства відображають теоретичний ідеал управління, до досягнення якого необхідно прагнути. Реалізація принципів є критерієм ефективності і науковості управління на всіх його рівнях. Для формування, функціонування і розвитку системи менеджменту дотримувати принципи, які є загальними для всіх підсистем системи управління.

- поєднання спеціалізації і універсализація в управлінні (при виконанні управлінських робіт повинно забезпечуватися оптимальне співвідношення між спеціалізацією і універсализація);

- стійкість до зовнішнього середовища (при зміні окремих елементів мікро- і макросередовища підприємства система управління повинна продовжувати функціонувати і виконувати поставлені цілі);

- економічність управління (при виборі способів і функцій для здійснення управління і досягнення мети необхідно обмежувати витрати: трудові, матеріальні, тимчасові, фінансові, моральні. - ефективність управління; - поєднання централізації і децентралізації в управлінні (в кожній конкретній системі управління повинен бути оптимальний рівень централізації (децентралізація) виконання відповідних функцій) [25].

Приведені принципи управління характерні для будь-якої підсистеми. Разом з тим кожна підсистема системи повинна формуватися і функціонувати на основі ще і специфічних принципів. Так специфічними принципами управління персоналом є: розподіл праці; єдиноначальність; підлеглість особистих інтересів загальним і тощо [22].

Розглянемо найбільш значимі принципи управління закладами ресторанного типу:

1. Цілеспрямованість управління. Цей принцип – один з найважливіших.

Управлінський процес повинен бути цілеспрямованим, тобто завжди орієнтований на рішення конкретних проблем, досягнення конкретних цілей.

2. Послідовність управлінських процесів. Будь-який управлінський процес будується відповідно до принципу послідовності, тобто елементи чи стадії, з

яких він складається, повинні впливати один з одного у визначеному порядку. Не можна, наприклад, спочатку віддати розпорядження, а потім обмірковувати його правомірність.

3. Оптимальне поєднання централізованого регулювання керованої підсистеми з її саморегулюванням. Поводження об'єкта управління необхідно контролювати безупинно, тому що він, постійно знаходячись під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, увесь час відхиляється в ту чи іншу сторону від запланованого регламенту поведження.

4. Забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності. Це один з найважливіших принципів управління в операційній діяльності. Перевищення прав у порівнянні з обов'язками приводить до управлінського свавілля, недолік же паралізує ділову ініціативу, оскільки зайва активність може загрожувати великими неприємностями.

5. Забезпечення загальної зацікавленості всіх учасників управління в досягненні цілей, що стоять перед підприємством. Досягається шляхом матеріального і морального заохочення працівників, що відрізнялися, а також максимального залучення виконавців у процес підготовки рішень на самих ранніх стадіях роботи над ними. Це також один з основних принципів операційного менеджменту, що базується на тому, що рішення, у які вкладені власна праця й ідеї, будуть виконуватися швидше і якісніше, ніж спущені зверху.

6. Усіляке забезпечення змагальності учасників управління. Мова йде про необхідність заохочення конкуренції при заміщенні посад у сфері управління (у сфері управління операційною діяльністю).

7. Програмно – цільовий принцип, відповідно до якого обсяг надходження товарів має бути підкорений виконанню чітко визначеної мети та розробленої на її основі програми реалізації.

8. Принцип комплексності. Передбачає узгодженість управління доставкою товарів з іншими показниками діяльності, головне, з основним результативним показником, який характеризує ефективність господарювання – прибутком підприємства.

9. Принцип науковості. Вимогою є постійне удосконалення методології аналізу та планування закупівельною діяльністю, на базі використання економіко-математичного моделювання, побудови імітаційних та оптимізаційних моделей, урахування впливу негативних збурень у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

10. Принцип безперервності полягає у додержанні узгодженості рішень поточних та перспективних завдань управління товарним забезпеченням в єдиний управлінський процес.

11. Принцип спрямованості – спрямованість на вирішення задач основної діяльності, які забезпечують досягнення стратегічних цілей функціонування організації [36].

Методи управління – це способи впливу на окремих робітників та виробничі колективи в цілому, необхідні для досягнення цілей підприємства.

Управління господарською організацією спрямоване на людей, на коло їх інтересів. Тому основою класифікації, методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої діяльності. За своїм змістом мотиви виробничої діяльності людини можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. У відповідності з цим розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління.

Економічні методи управління реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах шляхом використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації. Перший – це управління, орієнтоване на використання створеного на державному рівні економічного сегменту загального зовнішнього середовища. Зміст цього аспекту зокрема складає:

- формування системи оподаткування;
- визначення амортизаційної політики;
- формування митної політики;
- визначення мінімального рівня заробітної плати тощо.

Другий аспект пов'язаний з управлінням, орієнтованим на використання різноманітних економічних категорій, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, економічні санкції та інше [14].

Соціально-психологічні методи реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього та професійно-кваліфікаційного рівня призвели до суттєвих змін у системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації виробничої діяльності людей.

Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій стимулюючий вплив. Все більшого значення набувають такі фактори, як:

змістовність та творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, соціальне визнання власної праці тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки людини є необхідною умовою

ефективного управління. Реалізація соціально-психологічних методів

управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, вирішення конфліктних ситуацій, гуманізації та демократизації праці.

Організаційні методи управління реалізують мотиви примусового характеру. Їх існування обумовлене зацікавленістю людей у спільній організації праці. Організаційні методи управління – це комплекс способів та прийомів впливу на людей, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Всі організаційні методи управління поділяються на регламентуючі та розпорядчі [33].

Зміст регламентуючих методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень та відповідальності членам організації, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методичної, інструктивної та іншої допомоги виконавцям.

Розпорядчі методи управління охоплюють поточну оперативну організаційну роботу, тобто визначення і розподіл конкретних завдань виконавцям, контроль за їх виконанням, проведення нарад тощо.

Управління підприємством здійснюється всією системою методів управління. Організаційні методи створюють передумови використання економічних методів. Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні і утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління господарською організацією [42].

Розглянувши основні форми та методи управління у закладах ресторанного господарства ми визначили, що основними є три групи методів: економічні, соціально-психологічні та організаційні.

1.2. Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту

Досліджуючи теоретичне підґрунтя, слід визначити суть економічної категорії «персонал».

У науковій літературі «персонал – це сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем».

Систематизуємо поняття «управління персоналом», оскільки саме ця категорія стає в центрі нашого дослідження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Систематизація сутності категорії «управління персоналом»

Автор	Визначення
Меньшикова М.О.	Сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності
В. М. Данилюк, В. М. Петюк та С. О. Цинбалюк	Частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації
Т. С. Александрова	Сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань
Геєць В. М., Сардак	Процес реалізації функцій менеджменту

О.В.

Примітка. * Джерело [29]

Кожне з наведених визначень варте уваги, хоча дуже рідко автори зазначають, що основною метою управління персоналом є досягнення цілей

функціонування підприємства, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством у цілому.

Протягом останнього десятиліття й сьогодні науковці, аналізуючи питання управління персоналом, звертають увагу переважно на напрями маркетингу персоналу, управління знаннями та стратегічного управління персоналом.

Можемо визначити декілька підходів до розуміння вказаної економічної категорії: як процес, як діяльність, як функція управління, як сукупність заходів та підхід, який увібрав інші визначення, що не можна віднести до визначених підходів [43].

Управління персоналом має базуватися на таких принципах [12]:

– людина – основа корпоративної культури. Успішні підприємства приділяють велику увагу персоналу; коли людей ставлять на вершину змін, вони стають рушійною силою цих змін;

– менеджмент для всіх. Управління має здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво («команда») і нижня ланка («співробітники»);

– ефективність як критерій успіху організації, що полягає у досягненні мети з оптимальним використанням ресурсів і максималізації прибутку;

– взаємини як критерій успіху організації;

– якість як критерій ефективності. Необхідно працювати з п'ятьма взаємозалежними підсистемами якості: особиста якість; якість команди; якість продукції; якість сервісу і якість організації;

– команда як критерій успіху організації. Всі команди й окремі співробітники, які входять у команду, роблять внесок як в успіх, так і в провал організації;

– навчання – ключ до розвитку та змін і невід'ємна частина життєво важливого процесу просування організації.

Окремо слід сказати про завдання управління персоналом. На підприємстві такими завданнями є пізнання закономірностей і факторів поведінки персоналу та їх використання у досягненні мети організації із врахуванням особистих і

групових інтересів персоналу. В ідеалі це створення організації, що працює на принципі співробітництва, в якій оптимально поєднується рух до загально-організаційних та індивідуальних цілей.

Отже, на етапі дослідження концептуальних підходів до управління персоналом підприємства автором було встановлено, що для стабільного функціонування підприємств необхідно делати більше уваги приділяти механізму управління персоналом, оскільки в ринковій економіці саме персонал підприємства є головним фактором успішної підприємницької діяльності, який потребує значних інвестицій. У зв'язку із цим ключовим питанням підвищення конкурентоспроможності підприємства на будь-якому етапі життєвого циклу стають ефективне управління підприємством і персоналом, а також пошук нових форм і методів його організації.

Основні завдання функціонування системи управління персоналом на підприємстві:

- забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу організації;
- участь у розробленні стратегії розвитку персоналу, прогнозуванні майбутніх потреб у працівниках, визначенні шляхів поновлення персоналу;
- проведення аналітичної й організаційної роботи з менеджменту персоналу. координація діяльності всіх служб та відділів організації зі створення ефективної системи управління персоналом;
- удосконалення системи оцінювання персоналу на підставі систематичного та всебічного дослідження професійно-кваліфікаційних, ділових та особистісних якостей працівників, створення умов для їх кар'єрного просування й творчої самореалізації;
- перехід від адміністративно-паперових методів управління до науково-обґрунтованих процедур підбору та розподілу персоналу, що вимагає від фахівців служби знань та навичок пошуку, психологічного тестування, соціологічного дослідження та інших сучасних технологій роботи з

персоналом;
 - проведення роботи з удосконалення організаційно-управлінської структури й оптимізації чисельності управлінського персоналу, створення ефективного механізму перебудови та адаптації оргструктури до змін

зовнішнього середовища;
 - широке впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, оскільки на сучасному етапі актуальною є проблема випереджальної підготовки спеціалістів та робітників для освоєння нової техніки та технології;

- організацію системної роботи з керівними кадрами, яка має базуватися на таких організаційних формах як планування ділової кар'єри, ротацийне пересування керівників, навчання на курсах підвищення кваліфікації, стажування на провідних вітчизняних та закордонних підприємства і

компаніях);
 - впровадження прогресивних систем стимулювання та мотивації праці, які максимально забезпечуватимуть зв'язок між результативністю діяльності працівників та рівнем їх винагороди;

- нагляд за дотриманням належних умов праці та відпочинку працівників. розроблення заходів з удосконалення психологічних, ергономічних та естетичних умов праці та побутового забезпечення на виробництві;

- проведення моніторингу рівня дотримання трудової дисципліни, техніки безпеки та правил внутрішнього трудового розпорядку на робочих місцях, визначення причин порушень та розроблення пропозицій щодо їх усунення та ін. [31].

Реалізація перелічених завдань та напрямів роботи служби управління персоналом має базуватися на належному нормативно-правовому, науково-методичному, матеріально-технічному та інформаційному забезпеченні. Адміністрація та керівник служби мають проводити роботу щодо підвищення професійно-кваліфікаційного рівня та авторитету фахівців служби, створювати умови для належного виконання доручених професійних обов'язків.

Елементами механізму забезпечення ефективності функціонування системи управління персоналом є:

- мета діяльності організації;

- система планування організації;

- відносини вищих управлінських кадрів;

- організаційна структура служб управління персоналом;

- критерії ефективності системи управління персоналом;

- доступність, повнота й обґрунтованість використовуваної інформації;

- взаємозв'язок із зовнішнім середовищем [42].

Методи управління персоналом – це засоби впливу на колективи і окремих працівників в цілях здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва для досягнення конкретного результату. Всі методи поділяються на три групи:

адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.1).

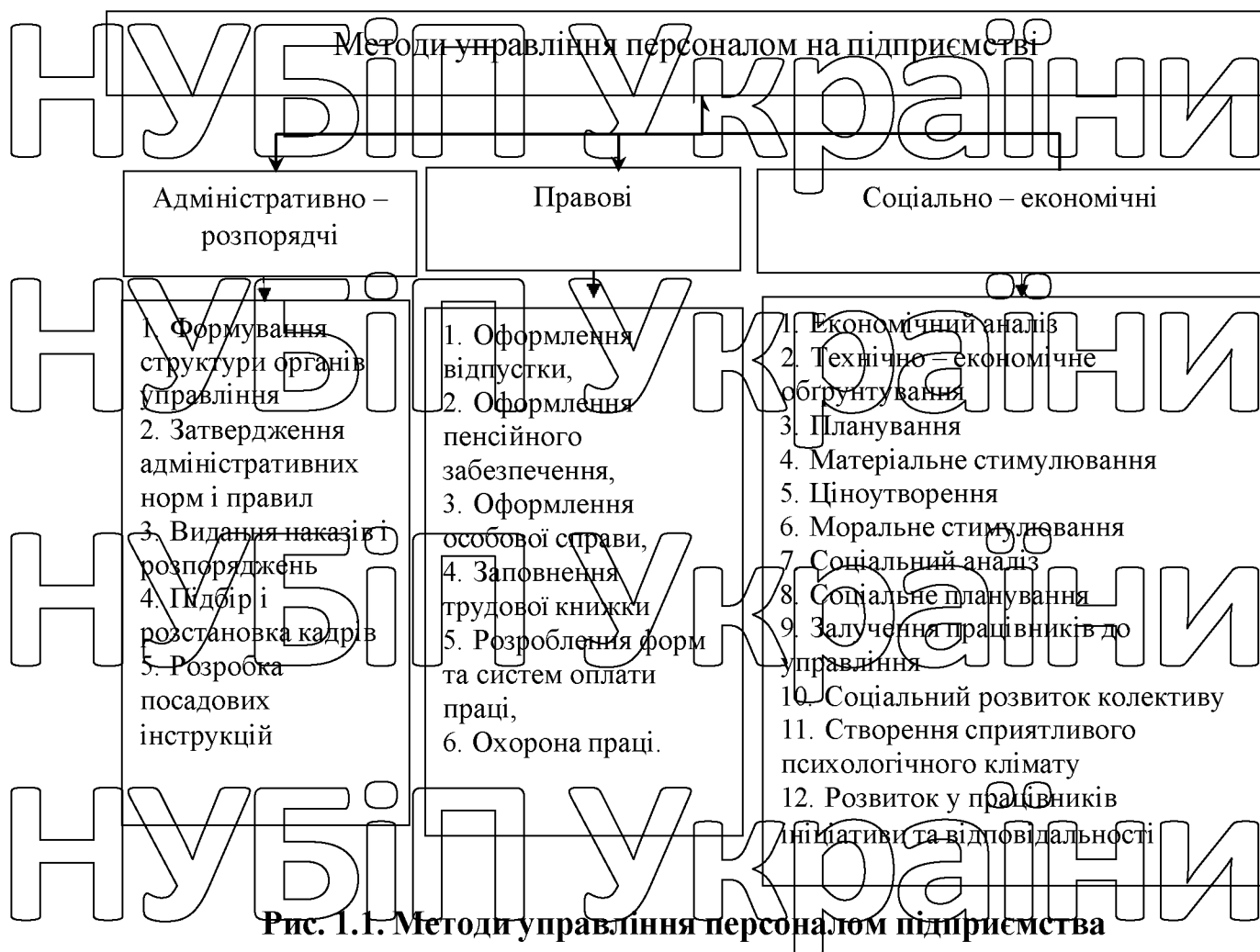


Рис. 1.1. Методи управління персоналом підприємства

Примітки. * Джерело [45]

Правові методи діяльності служби управління персоналом передбачають, що всі дії фахівців служби щодо наймання, переведення, звільнення працівників, оформлення відпустки, оформлення пенсійного забезпечення, оформлення особової справи, заповнення трудової книжки та інших документів мають відбуватися у чіткій і суворій відповідності до чинного трудового законодавства України. Жоден працівник не може бути звільнений з роботи з причин, які не передбачені Кодексом законів про працю України. Такі питання, як найм, переведення та звільнення працівників, тривалість та періодичність надання відпусток, розроблення форм та систем оплати праці, охорона праці, оформлення пенсійного забезпечення, пільг та компенсацій працівникам визначаються відповідними законами України і мають вирішуватися в чіткій відповідності з їхніми положеннями.

Адміністративно-розпорядчі методи передбачають організацію діяльності служби управління персоналом на підставі комплексу нормативно-правових та організаційно-розпорядчих документів. До цих документів відносять статут підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, а також накази, розпорядження, рішення, ухвали адміністрації, які розробляються на підставі чинного в Україні законодавства та регламентують найзагальніші питання діяльності організації та її фахівців.

Адміністративно-розпорядчі методи використовують на всіх рівнях управління, вони зорієнтовані на такі мотиви поведінки працівників, як усвідомлення необхідності чіткого розподілу повноважень та посадових обов'язків, регламентацію робочого часу та умов праці, організацію відпочинку, дотримання трудової дисципліни тощо. Застосування на практиці організаційно-розпорядчої документації дає можливість чітко організувати роботу служби управління персоналом, визначати необхідну чисельність співробітників, розподіляти між ними професійні обов'язки та завдання, уникати дублювання повноважень та непродуктивних витрат робочого часу [39].

Соціально-економічні методи спрямовані на використання в діяльності служби управління персоналом не лише адміністративно-розпорядчих, а й економічних аспектів мотивації персоналу до високопродуктивної діяльності.

Вони базуються на розробленні та використанні прогресивних систем стимулювання та мотивації праці, участі працівників у розподілі прибутків, формуванні механізму кар'єрного просування, навчання та підвищення кваліфікації, соціального партнерства.

Застосування економічних методів передбачає визначення рівня доходів та посадового статусу працівників згідно з особистим внеском кожного у спільний результат діяльності організації. Фахівці служби управління персоналом беруть безпосередню участь у розробленні положень стосовно оплати праці працівників, формування кадрового резерву, оцінювання персоналу тощо.

1.3. Методи формування системи управління персоналом

Управління персоналом є одним з найважливіших напрямів у стратегії сучасного підприємства, оскільки в умовах розвитку високотехнологічного виробництва роль людських ресурсів зростає і до їх здібностей, рівня знань і кваліфікації пред'являється все більш високі вимоги. Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, інтенсивно розвиває продуктивні сили, призводять до глибоких змін методів праці, що в свою чергу вимагає більш чіткої й налагодженої структури управлінських органів, гнучких методів, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу [19].

Система ефективного управління персоналом на підприємстві стає частиною системи корпоративного управління ефективністю. Особливо актуальними методологія та практичний інструментарій методу виявляється у сферах, де складно визначити результати роботи у натуральному вираженні, як, це можливо, наприклад, у сфері фінансів чи при оцінюванні результатів роботи робочих-відрядників у сфері матеріального виробництва.

Оцінювання результатів та управління багатьма категоріями персоналу вимагає особливого підходу та врахування особливостей цілей, завдань та певних характеристик персоналу, складно вимірюваних традиційними вимірниками у звичних системах [9]. Складність побудови системи управління

персоналом полягає в тому, що вона повинна збігатися з основними цілями компанії, покращуючи процеси адаптації та мотивації працівників, а також відповідати організаційній структурі підприємства.

Складність вирішуваних завдань, розгалуженість критеріїв та особливості методології оцінювання, що покладається на експертні судження, вимагає застосування спеціального програмного забезпечення як для обліку, інтерпретації результатів та управління на основі одержаної інформації [16].

Методичний підхід щодо реалізації процесу управління персоналом на підприємствах, заснований на ієрархічній моделі функціонування системи управління персоналом з використанням методів експертної кваліметрії (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Методичний підхід щодо реалізації процесу управління

персоналом на підприємствах

Примітки. * Джерело [10]

Отже, формування системи управління персоналом передбачає поєднання й ефективного використання перерахованих методів роботи служби управління персоналом з метою досягнення максимальної продуктивності праці, створення умов розвитку та професійного зростання персоналу, забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності організації на ринку, тому необхідно дослідити і охарактеризувати критерії та показники оцінки ефективності та результативності системи управління персоналом підприємства.

Оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами кадрової діяльності, і для співвіднесення їх результатів з підсумками діяльності підприємства в минулому, з підсумками інших

підприємств і з цілями підприємства. Щоб визначити ефективність системи управління персоналом, потрібно визначити показники, що дозволяють виробити таку оцінку [41].

У сучасній системі менеджменту персоналу існує кілька основних систем управління ефективністю, які успішно використовуються багатьма вітчизняними та зарубіжними компаніями. Провідними методиками управління ефективністю за версією консалтингової групи «VI TO BE» на сьогоднішній день є [52]:

- Business Performance Management (BPM) – управління ефективністю бізнесу і її головна складова – система збалансованих показників (ССП);

- Economic Value Add (EVA) – економічна додана вартість;

- Value Based Management (ВВМ) вартісно-орієнтоване управління;

- European Foundation for Quality Management (EFQM) європейська фундація – управління якістю);

- Excellence Model (EM) модель досконалості;

- Total Quality Model (TQM) – повна модель якості;

- Malcolm Baldrige Quality Award (МБQA) винагорода за якість Малькольма і – Болдріджа;

- Management by Objectives (MBO) – управління за цілями П. Друкера.

Найбільш ефективною в даний час є методика Business Performance Management (управління ефективністю бізнесу), головним і основним елементом якої є Balanced Scorecard (Система збалансованих показників (СЗП)).

Оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві вимагає систематичного досвіду, вимірів витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства в цілому за той же період. Ефективність функціонування системи управління

персоналом на підприємстві визначається її внеском у досягнення

організаційних цілей. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій інтелектуальний потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей. Ефективність управління

персоналом визначається виходячи з обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ним функцій [18].

Аналізуючи наявні підходи до оцінювання діяльності органів управління персоналом, що використовуються на підприємствах, можна стверджувати, що

переважно має місце застосування збалансованої системи показників (Balanced ScoreCard, BSC), яка є комплексною, об'єктивною та ґрунтується на

використанні широкого кола показників. Простота і чіткі взаємозв'язки в межах збалансованої системи показників є основою розуміння процесів, що мають

місце в діяльності підприємства. Зазначимо, що аналогічно до збалансованої системи показників можна розробити систему показників для оцінювання будь-

якої сфери чи структурного підрозділу підприємства, в тому числі і органу управління персоналом. В основу побудови системи оцінювання діяльності

органу управління персоналом підприємства доцільно закладати показники, що враховуватимуть та даватимуть змогу врахувати та оцінити цілі, завдання,

функції, обов'язки органу управління персоналом підприємства. Основною проблемою оцінювання діяльності органу управління

персоналом підприємства є те, що далеко не всі результати його діяльності піддаються кількісному оцінюванню. Тому підприємства часто використовують

такі методи для оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства, яким притаманні як переваги, так і недоліки:

1) метод експертне оцінювання – переваги: можливість самостійно виконувати оцінювання на основі формування групи експертів з числа керівних та відповідальних осіб на підприємстві, простота використання, незначні витрати на виконання; недоліки: суб'єктивність отриманих результатів, несівставність зі статистичними та фінансовими результатами діяльності підприємства загалом;

2) метод ефективності інвестицій в людський капітал – переваги: точність та аналітичність розрахунку, відсутність суб'єктивної складової оцінювання; недоліки: трудомісткість розрахунків, що потребують врахування різних видів витрат та доходів, що стосуються виключно управління персоналом підприємства;

3) метод бенчмаркінгу – переваги: залучення зовнішніх консультантів для оцінювання, конфіденційність інформації (оскільки оцінювання відбувається шляхом порівняння показників різних підприємств між собою), формування узагальненої статистичної інформації для порівняння показників власного підприємства із статистичною вибіркою; недоліки: значні витрати;

4) метод Дж. Філіпса – переваги: комплексне використання математичних та експертних методів оцінювання на основі статистичної та фінансової інформації підприємства; недоліки: необхідність змін в управлінні персоналом, щоб тримані результати оцінювання були порівнювані, а за умови незмінності управління результати оцінювання не є репрезентативними;

5) метричний метод – переваги: підприємства визначає систему параметрів для періодичного оцінювання, індивідуальний підхід (для кожного підприємства – своя система параметрів), можливість кількісного виміру вибраних параметрів та формування коригуючих заходів на основі результатів оцінювання; недоліки: залежність від особи, що визначає параметри для оцінювання, суб'єктивність отриманих результатів, неможливість уніфікувати методiku, відсутність чітко встановленого переліку параметрів, що потребують оцінювання.

Для визначення ступеня ефективності управління персоналом на підприємстві необхідні відповідні критерії та показники. При виборі критеріїв оцінювання слід враховувати які конкретно завдання будуть оцінюватися і для якої категорії працівників будуть встановлюватися критерії. Варто враховати, що вони будуть диференціюватися залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності [49].

В якості компонентів економічної ефективності управління персоналом на підприємстві деякі економісти пропонують розглядати [11]:

- співвідношення результатів роботи і витрат на персонал, що розглядається з точки зору поставлених організацією цілей;
- компоненти, що відображають внесок персоналу в довгострокове існування та розвиток підприємства.

До них відносяться:

– стабільність, яка відображається у постійності кадрового складу, в надійності виконання працівниками доручених їм завдань, у відсутності напруженості та конфліктів;

– гнучкість, яка означає здатність персоналу адаптуватися до нових умов, активно сприяти організаційним змінам і бути готовим до конфліктів, якщо це необхідно для реалізації інноваційних концепцій.

Оцінка ефективності управління персоналом спирається на критерії, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва, які представлені в табл. 1.3.

Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом, є коефіцієнт плинності кадрів. Цей показник відображає динаміку руху персоналу організації і також виступає в ролі побічного впливу на продуктивність праці і являє собою індикатор благополуччя в галузі управління персоналом.

Мідвищена плинність кадрів може дорого обходитися організації. Слід більш ретельно підходити до аналізу причин плинності кадрів, за якими люди залишають організацію.

Таблиця 1.3

Показники ефективності управління персоналом на підприємстві

№ з/п	Напрямок аналізу	Показник
1	2	3
1	Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника і його динаміка. Обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника і його динаміка.
2	Витрати на персонал	Загальні витрати підприємства на персонал за період. Частка витрат підприємства на персонал в обсязі реалізації за період. Витрати на одного працівника та їх динаміка.
3	Ефективність управлінських програм	Витрати на окремі напрями і програми діяльності служб управління персоналом в розрахунку на одного працівника. Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
4	Соціальнопсихологічний клімат у колективі	Взаємовідносини з колегами. Взаємовідносини з керівництвом. Взаємовідносини з клієнтами.
5	Рівень задоволеності персоналу	Відповідність організаційних та особистих цілей. Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка. Рівень абсентеїзму. Рівень конфліктності в колективі. Кількість скарг від працівників.
Примітка. * Джерело [28]		

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується як відношення числа вибулих за власним бажанням працівників, звільнених за прогули й інші порушення трудової дисципліни працівників за певний період (в даному випадку за рік) до середнього числа зайнятих протягом року, у відсотках [21]:

$$КТ = 100 * Pв / P$$

де КТ – коефіцієнт плинності кадрів;

$Pв$ – чисельність працівників, звільнених з причин, віднесених до плинності;

P – середньооблікова чисельність персоналу.

Природна плинність (3-5 % на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби. Зайва плинність (понад 5 % на рік) викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі. Зайва плинність персоналу, за даними соціологічних досліджень, негативно позначається на моральному стані працівників, що залишилися, на їх трудову мотивацію і відданість організації [13].

Таким чином:

– плинність кадрів позначається на продуктивності праці не тільки тих працівників, які мають намір йти, але і тих, які продовжують працювати, тобто на життя всієї організації;

– плинність заважає створювати ефективно працюючу команду, негативно впливає на корпоративну культуру організації.

Плинність персоналу на порожньому місці не виникає, грамотному керівникові вона завжди говорить про те, що у нього щось у бізнесі негаразд. Основні причини звільнень працівників за власним бажанням несподівано або масово [36]:

- 1) неконкурентоспроможні оплати праці;
- 2) несправедлива система оплати праці;
- 3) незручний графік роботи на підприємстві;
- 4) незадовільні чи шкідливі умови праці;
- 5) деспотичне або неприємне керівництво;
- 6) нестабільність компанії;
- 7) відсутність можливості для просування, навчання або підвищення кваліфікації, розвитку досвіду, кар'єрного зростання;
- 8) робота, в якій немає особливої потреби (або незначний обсяг роботи).

При проведенні аналізу плинності кадрів важливо дослідити, які саме працівники за віком, стажем і досвідом роботи залишають компанію, а які лишаються. Це допоможе виявити основні тенденції [45]:

- якщо йдуть саме ті кадри, від яких вже давно треба було позбутися, значить, організація на вірному шляху;
- якщо ж вона втрачає кращих співробітників, то питанням плинності кадрів необхідно серйозно зайнятися.

Для аналізу зміни чисельності працівників у результаті прийому на роботу та звільнення застосовують відносні показники, так звані коефіцієнт обороту по прийому і коефіцієнт обороту з вибуття.

Коефіцієнт обороту по прийому визначається як відношення числа прийнятих за звітний період до середньооблікової чисельності працівників за той же період.

Коефіцієнт обороту з вибуття визначається як відношення числа звільнених працівників з усіх причин за звітний період до середньооблікової чисельності працівників за той же період. Аналіз даних показників доцільно

проводити не тільки в цілому по організації, але й по окремих структурних підрозділах і за категоріями працівників [15].

З плинністю і абсентеїзмом тісно пов'язані такі непрямі форми оцінок, як скарги, конфлікти. Ці фактори є показниками того, наскільки ефективна діяльність служби управління персоналом по створенню умов підвищення задоволеності працівників роботою в організації [7].

Важливе місце у системі управління персоналом та цілової оцінки займає також оцінювання результатів праці персоналу. Оцінювання результатів праці різних категорій працівників (керівники, спеціалісти, інші службовці, робочі)

визначається задачами, показниками, характеристиками та складністю досягнення результатів. Найпростіше виконати цю задачу для робочих відрядників, оскільки кількісні та якісні характеристики їхньої роботи виражаються в кількості та якості продукції. У загальному вигляді результати

праці управлінського працівника характеризуються рівнем та ступенем досягнення цілей управління при найменших витратах. При цьому необхідно визначити кількісні та якісні показники, що відображають кінцеві цілі організації чи підрозділів [5].

До інструментів управління ефективністю персоналу відносять: ключові показники ефективності, оцінку персоналу з наступним складанням планів особистого розвитку та формуванням програми подальшого навчання, мотивацію співробітників тощо. Управління ефективністю персоналу являє собою наростаючу спіраль: отримавши проміжний результат, керівник

проводить оцінку персоналу, складає програму розвитку і, досягнувши необхідного результату, проводить оцінку знову. Розвиток співробітників повинен бути безперервним, а система мотивації за досягнення відповідною та адекватною потребам працівників. У даному випадку під управлінням

ефективністю розуміється моніторинг, оцінка та коригування того, як співробітники організації виконують свою роботу [18].

Для забезпечення управління ефективністю персоналу варто використовувати такі напрямки роботи:

– удосконалення іміджу компанії як роботодавця;
 – запровадження корпоративної культури та етики,
 – удосконалення системи встановлення організаційних та особистісних цілей;

– забезпечення чіткої регламентації діяльності спеціалістів;
 – уточнення критеріїв оцінювання результатів роботи персоналу;
 – використання автоматизованих систем управління, електронного документообігу;

– запровадження програм роботи з низькою ефективністю співробітників тощо [19].

Розгляд сучасних теоретичних концепцій з кадрового менеджменту та досвід фахівців практичної діяльності доводять, що ключову роль в управлінні персоналом відіграє регламентація діяльності працівників. Регламентацію діяльності здійснюють з метою визначення відповідності працівника та виконуваної їм роботи в умовах певної логістичної організації.

Висновок до розділу 1

Отже, проведене у першому розділі дослідження дозволяє зробити такі висновки:

1. Система управління персоналом підприємства включає процеси планування, підбору, підготовки, оцінки і безупинного навчання персоналу, спрямовані на його раціональне використання, підвищення ефективності виробництва і як наслідок – зростання прибутків підприємства. Сучасні служби управління персоналом приділяють увагу широкому спектру питань і виконують чимало професійних завдань у системі менеджменту персоналу. Саме на працівників служби покладаються обов'язки пошуку та підбору персоналу, створення умов для постійного зростання професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, розроблення ефективних систем стимулювання та мотивації праці, контроль за дотриманням трудового законодавства, допомога керівництву у

вирішенні трудових конфліктів у колективі, формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату тощо.

2. В структурі загального менеджменту підсистемі управління персоналом відводиться одне із ключових значень, оскільки головною умовою сучасного розвитку є не просто побудова механізму управління персоналом як такого на кожному підприємстві, а й його використання на підприємствах запропонованих напрямів, які можуть забезпечити реальну соціально-економічну віддачу. У зв'язку із цим у рамках дослідження найактуальнішим є питання щодо формування ефективного механізму забезпечення ефективності управління персоналом і прогнозування рівнів ефективності діяльності промислових підприємств на основі розробленої та запропонованої методики.

3. Формування системи управління персоналом передбачає поєднання й ефективне використання перерахованих методів роботи служби управління персоналом з метою досягнення максимальної продуктивності праці, створення умов розвитку та професійного зростання персоналу, забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності організації на ринку, тому необхідно дослідити і охарактеризувати критерії та показники оцінки ефективності та результативності системи управління персоналом підприємства. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом це комплекс довгострокових методів, форм і технологій управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства й отримання конкурентних переваг в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Отже, питання розвитку та збереження персоналу на сьогоднішній день набувають все більшого значення для підприємств, оскільки, здійснюючи діяльність у середовищі, для якого характерним є високий рівень нестабільності, невизначеності, складних і неоднозначних умов, практично всі компанії намагаються надавати послуги якомога вищої якості, у зв'язку з чим саме персонал підприємства може забезпечити необхідні конкурентні переваги. Саме тому основним завданням HR-спеціалістів стає не лише забезпечення високого рівня умов праці на підприємстві, але й налагодження постійного процесу розвитку та

навчання персоналу, що призводить до підвищення задоволеності робітників і, так чи інакше, забезпечує їх збереження та відданість компанії, у якій вони працюють.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «ДАЙМОНД ЛАУНДЖ» М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика та аналіз господарсько-фінансового стану ресторану «Даймонд лаундж»

Об'єктом дослідження є ресторан «Даймонд лаундж», що знаходиться у м. Києві, за адресою проспект Перемоги, 47-А. Досліджуваний заклад ресторанного господарства відноситься до категорії ресторан та кальян-бар, проте, меню даного закладу включає широкий асортимент страв та напоїв а також має велику карту коктейлів. Заклад можна віднести до розважальних закладів, оскільки у закладі пропонується розважальна програма.

Лаунж кальян-бар поділено на дві частини. Перший зал, виконаний у міському стилі, де можна замовити смачні страви та випити ароматної кави. У «Даймонд лаундж» працюють професійні та досвідчені баристи. У сусідньому просторі інтер'єр виконаний у темних, приглушених тонах, з використанням натуральної деревини. Цей зал з гарною витяжкою призначений для куріння кальянів.

Меню ресторану «Даймонд лаундж» представлене стравами європейської кухні з авторською подачею. Для зручності вибору усі страви представлені у меню із фотографіями.

Основною метою підприємства, ресторану «Даймонд лаундж» є здійснення виробничої та торгівельної діяльності, спрямованої на отримання прибутку та задоволення на його основі соціально-економічних інтересів членів трудового колективу підприємства.

Предметом діяльності ресторану «Даймонд лаундж»:

- виготовлення та реалізація продукції громадського харчування;
- торгово-закупівельна та посередницька діяльність;
- організація споживання кальянної продукції;
- виїзна торгівля та кліринг;
- ресторанне обслуговування населення;

- організація та проведення заходів, вечорів відпочинку, розважальних програм;
- торгівля супутніми товарами.

Майно підприємства складають основні фонди та оборотні засоби, а також інші цінності, вартість яких відображена в його самостійному балансі і майно підприємства у відповідності з чинним законодавством України та Статутом є спільною частковою власністю працівників-співвласників підприємства.

Джерелами формування майна ресторану «Даймонд лаундж»:

- майно, викуплене у держави;
- грошові та майнові внески працівників-співвласників підприємства;
- доходи, одержані в результаті господарської діяльності підприємства;
- кредити банків та інших кредиторів;
- придбане майно інших підприємств, організацій;
- благодійні пожертвування фізичних та юридичних осіб;
- інші джерела, що не заборонені чинним законодавством України.

Підприємство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність і представляє її органам державної статистики.

Відповідальність за стан обліку та своєчасність подання звітності покладається на директора та бухгалтера ресторану «Даймонд лаундж».

Матеріально-технічне постачання всіх видів своєї діяльності досліджуваного підприємства здійснює самостійно через систему прямих угод через посередницькі структури. Виробничі, трудові та соціально-економічні відносини підприємства з працівниками регулюються законодавством України про працю.

Джерелом формування фінансових ресурсів ресторану «Даймонд лаундж» є чистий прибуток, кошти, виділені в установленому порядку з Державного бюджету України і державних позабюджетних фондів, амортизаційні відрахування, кредити та інші надходження.

В першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності ресторану «Даймонд лаундж» в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників господарської діяльності ресторану «Даймонд лаундж»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	961	1206	1514	245	308	25,49	25,54
Валовий прибуток, тис. грн.	176	253	369	77	116	43,75	45,85
Чистий прибуток, тис. грн.	19	44	47	25	3	131,58	6,82
Середньорічна вартість: – необоротних активів,	305	372	395	67	23	21,97	6,18
– оборотних активів	183	206	275	23	69	12,57	33,50
Фондовіддача, грн	1,75	1,84	2,18	0,09	0,34	5,14	18,48
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	5,33	5,21	4,74	-0,12	-0,47	-2,25	-9,02
Продуктивність праці, тис. грн.	27,46	32,6	36,06	5,14	3,46	18,72	10,61
Рентабельність господарської діяльності, %	2,96	5,6	4,31	2,64	-1,29	89,19	-23,04

Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції (надання послуг) та чистого прибутку. Зокрема в 2017 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 1206 тис. грн. В 2018 році відбулося збільшення чистої виручки на 308 тис. грн або 25,54 % в порівнянні з 2017 роком, що склало 1514 тис. грн. Чистий прибуток ресторану «Даймонд лаундж» є невеликим, однак, як позитивне слід відмітити його зростання в 2017-2018 роках. Якщо в 2017 році він становив 44 тис. грн., то в 2018 році значення цього показника становило 47 тис. грн. або на 6,82 % більше рівня 2017 року.

Має тенденцію до збільшення і показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Якщо в 2017 році ці показники становили 372 та 206 тис. грн., то в 2018 році їх значення збільшились і становлять 395 та 275 тис. грн відповідно (відбулося збільшення на 6,18 та 33,5 % відповідно).

Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має не дуже велике, однак позитивне значення. Як показав аналіз, в 2018 році її значення становить 2,18 грн., що на 0,34 пункти більше рівня

2017 року. Негативним зрушенням слід вважати загальне зниження ефективності

використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності

оборотних активів. Якщо в 2017 році цей показник становив 5,21 обороти, то в

2018 році відбулося зниження оборотності на 9,02%. Слід відзначити, що

підприємство є низькорентабельним, та в 2017-2018 роках спостерігається

негативна тенденція до скорочення рівня рентабельності (в 2018 році відбулося

зменшення рентабельності на 1,29 пункти в порівнянні з 2017 роком).

Організаційна структура управління ресторану «Даймонд лаундж» представлена на рис. 2.1.

Одним з головних структурних елементів, який відповідає за якість послуг

з обслуговування відвідувачів ресторану «Даймонд лаундж» є служба

обслуговування гостей. Її основні функції – це забезпечення роботи ресторану,

прийняття гостей, бронювання столиків, обслуговування клієнтів, надання

описаних послуг. В цю службу безпосередньо входять товарознавець, завідувач

виробництвом, адміністратор зали.

Товарознавець несе відповідальність за правильність складання меню.

Начальник виробництва контролює процес виготовлення їжі, та її відповідність

ГОСТам та стандартам.

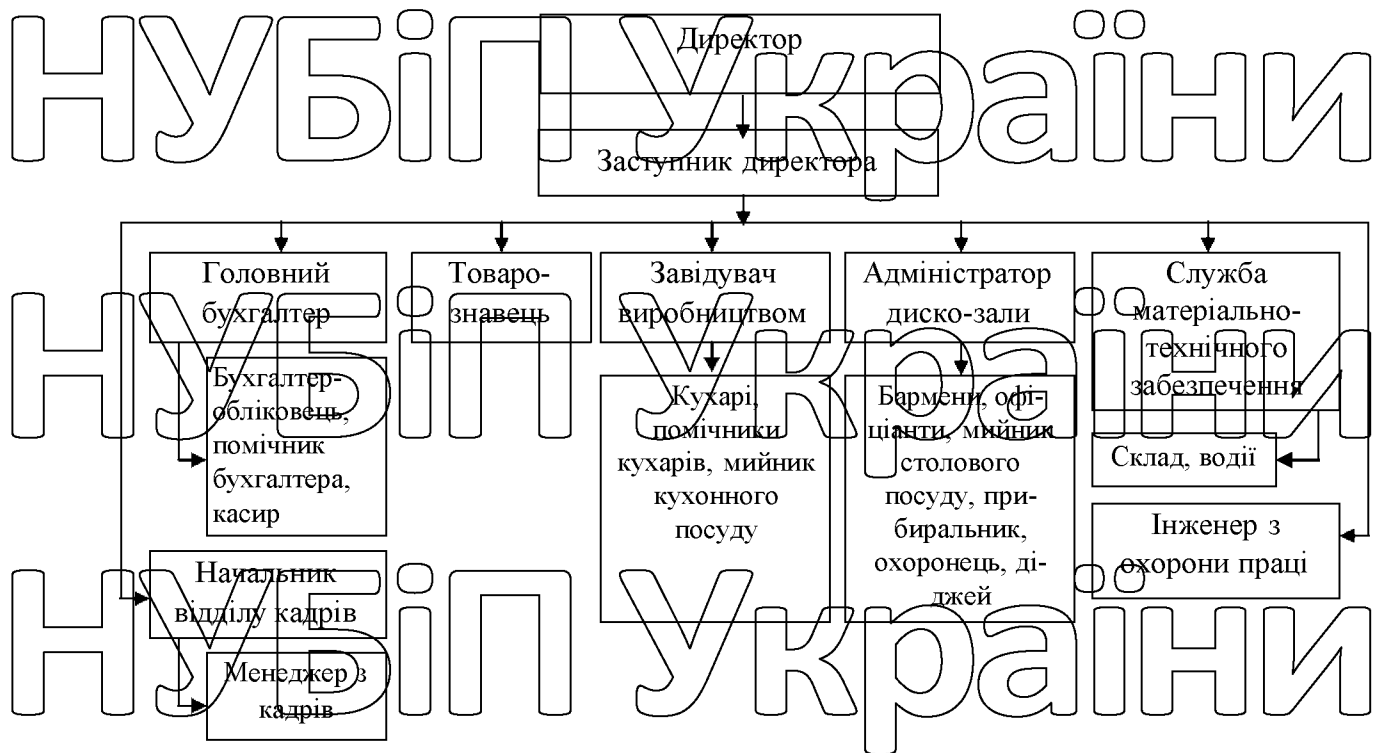


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану «Даймонд лаундж»

Служба з роботи з персоналом. Основними функціями цієї служби є: формування кадрів організації (планування, добір і наймання, вивільнення, аналіз плінності тощо); навчання працівників (перепідготовка, атестація й оцінка персоналу, організація просування по службі, проведення виховної роботи); удосконалювання організації праці, її стимулювання, створення безпечних умов праці. В ресторані «Даймонд лаундж» ця служба представлена начальником відділу кадрів.

Господарську службу ресторану «Даймонд лаундж» очолює безпосередньо начальник цієї служби (адміністратор залу). Від керівника цієї служби потрібна організаторська здатність, вимогливість, прагнення відповідати самим високим стандартам. Аналізуючи організаційну структуру ресторану «Даймонд лаундж» можна сказати, що начальнику господарської служби підпорядковуються офіціанти, бармени та охоронці.

Офіціанти та бармени обслуговують клієнтів ресторану «Даймонд лаундж», мають уніформу, слідкують за порядком на столах та в залі ресторану «Даймонд лаундж».

Охоронці ресторану «Даймонд лаундж» забезпечують безпеку гостей та слідкують за порядком на території закладу.

Бухгалтерія (фінансово-економічна служба). Ця служба в ресторані «Даймонд лаундж» відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами; несе відповідальність за дотримання фінансової і договірної дисципліни; проводить аналіз фінансово-господарської діяльності; організовує складання бізнес-планів; складає фінансово-господарські плани і кошториси за встановленими формами; несе відповідальність за своєчасність складання звітів, балансів і рахунків, прибутків і збитків; виконує роботу з обліку, введення в експлуатацію і списання

матеріальних цінностей і обліку коштів у встановленому порядку; несе відповідальність за дотриманням ціноутворення і правильності складання тарифів; здійснює облік надходження і вибуття виробничих запасів відповідно до Положення (стандартів) бухгалтерського обліку; організовує роботу з одержання ліцензій.

Бухгалтерію ресторану «Даймонд лаундж» очолює головний бухгалтер, у якого в підпорядкуванні знаходиться заступник. Заступник головного бухгалтера займається безпосереднім керуванням службовців бухгалтерії.

Служба матеріально-технічного забезпечення ресторану «Даймонд лаундж». Основною задачею цього відділу є забезпечення бару матеріально-технічними і виробничими ресурсами. Служба МТЗ ресторану «Даймонд лаундж» формує свої відносини з партнерами на взаємовигідній основі, залучаючи до товарообігу продукцію підприємств виготовлювачів і інших постачальників різних форм власності, у тому числі і фізичних осіб, а також закордонних постачальників. Ця служба в ресторанному закладі поєднує в собі функції комерційного відділу і складу. Службі матеріально-технічного забезпечення підпорядковуються матеріальний склад і водії.

Також в організаційній структурі ресторану «Даймонд лаундж» виділена окремо посада провідний інженер з охорони праці. Ця особа займається тим, що розробляє посадові інструкції, проводить інструктаж персоналу ресторану

«Даймонд лаундж», на несе відповідальність за виконання та дотримання всіх норм з правил безпеки на робочому місці.

Організаційна структура ресторану «Даймонд лаундж» розроблена зверху вниз. Послідовність проектування організаційної структури схожа з послідовністю елементів процесу планування. Управління побудоване за лінійно-функціональною ознакою. Кожен виконавець має своє завдання-функцію, яку він повинен якісно і своєчасно виконувати, за що отримує відповідну винагороду. Розмір винагороди визначається залежно від якості та кількості виконаних робіт. Така організаційна структура визначає стабільність функціонування ресторану «Даймонд лаундж».

Адміністрація ресторану «Даймонд лаундж» представляє собою групу посадових осіб, яка являє собою частину трудового колективу, на чолі з директором. Адміністрація здійснює керівництво діяльністю колективу у відповідності зі своїми правами та зобов'язаннями. Також вона діє від імені власників та представляє їх інтереси, відповідає за прийняті рішення.

Трудовий колектив закладу ресторанного господарства ресторану «Даймонд лаундж» являє собою сукупність осіб, які пов'язані між собою єдиною метою, спільною працею по виробництву та реалізації ресторанної продукції.

При дослідженні структури персоналу ресторану «Даймонд лаундж», залежно від функцій, які виконують співробітники підприємства, їх можна виділити 3 категорії працівників: керівники (адміністративний персонал); спеціалісти; технічні працівники. Ці три категорії складають групу адміністративного персоналу ресторану.

Отже, розглянувши загальну характеристику організації роботи ресторану «Даймонд лаундж», можемо визначити відповідність організаційної структури управління виду господарської діяльності підприємства та технологічним процесам управління якістю обслуговування та надання послуг.

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Основним ресурсом роботи ресторану «Даймонд лаундж», що забезпечує безперебійність і високу якість надання послуг в закладі безсумнівно складає його персонал.

Аналіз персоналу ресторану «Даймонд лаундж» за категоріями представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз персоналу ресторану «Даймонд лаундж» за категоріями

Працівники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Керівники, в т.ч.:	7	7	7	0	0	0,00	0,00
- вище керівництво	2	2	2	0	0	0,00	0,00
- керівники служб	5	5	5	0	0	0,00	0,00
Спеціалісти	9	10	12	1	2	11,11	20,00
Технічний персонал	21	24	30	3	6	14,29	25,00
- кухарі	5	7	8	2	1	40,00	14,29
- офіціанти	10	12	14	2	2	20,00	16,67
- бармени	3	3	3	0	0	0,00	0,00
Разом	37	41	49	4	8	10,81	19,51

Аналіз показав, що у 2020 році середньооблікова чисельність персоналу ресторану «Даймонд лаундж» збільшилась на 8 осіб, або на 19,51 % порівняно з 2019 роком і становить 49 працюючих. Зростання відбулось, в основному, за рахунок збільшення технічного персоналу на 25,0 % та спеціалістів – на 20,0 %.

Кількість керівного складу персоналу залишалась незмінною.

Для кожної посади у ресторані «Даймонд лаундж» розробляють функції, обов'язки, права і відповідальність, які оформляються у виді посадових інструкцій. Відповідно до зазначених документів формується і перелік ключових компетенцій персоналу ресторану «Даймонд лаундж».

Дієва система управління якістю послуг ресторану «Даймонд лаундж» може існувати лише за умов відповідного зростання рівня ключових компетенцій обслуговуючого персоналу. Відтак можна сформулювати структурно-функціональну модель управління персоналом ресторану «Даймонд лаундж»

(рис. 2.2).

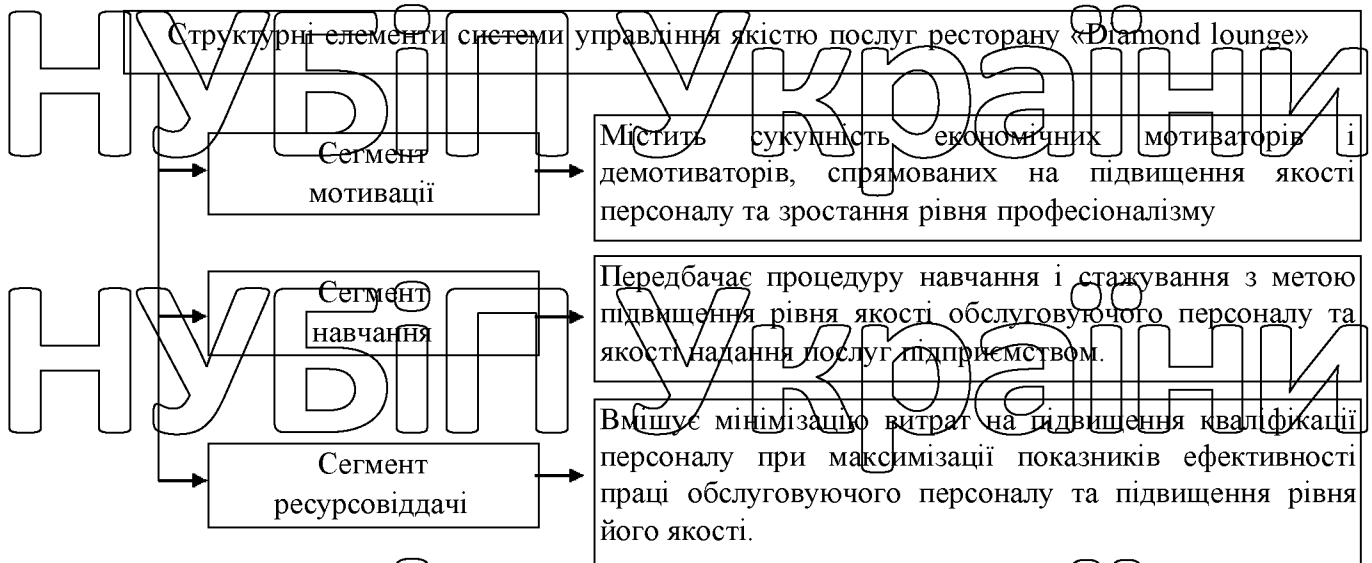


Рис. 2.2. Структурно-функціональна модель управління персоналом ресторану «Даймонд лаундж»

У ресторані «Даймонд лаундж» необхідно використовувати разом із визначеними трьома сегментами і периферійні сегменти, такі як «мотивації-навчання», «навчання-ресурсовіддачі», «мотивації-ресурсовіддачі». Таким чином, процес підвищення компетентності обслуговуючого персоналу ресторану «Даймонд лаундж» можна аналізувати за цими сегментами.

Вирішення завдання пов'язаних з управлінням якістю послуг ресторану «Даймонд лаундж», що містяться у названих сегментах, потребують комплексного вирішення та призначення координаторів для певних груп працівників різних посад закладу.

Основні ознаки управління персоналом за посадами в складі сегментів ресторану «Даймонд лаундж» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Управління персоналом в складі сегментів ресторану «Даймонд лаундж»

Сегмент	Завдання, що вирішується	Склад сегменту за посадами і методами праці підприємства
1. Сегмент мотивації	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення кваліфікації; - задоволення праці персоналом; - підвищення якості послуг 	офіціанти, бармени, баристи, гардеробник
2. Сегмент навчання	<ul style="list-style-type: none"> - диференціація послуг підприємства; - зниження плинності кадрів; - кар'єрне зростання 	офіціанти, бармени, баристи
3. Сегмент ресурсівдачі	<ul style="list-style-type: none"> - зростання продуктивності праці; - зниження витрат; - забезпечення інформацією про ефективність використання фонду робочого часу; - зростання якості кінцевого продукту 	офіціанти, бармен, баристи, кухарі

Різняться методи навчання для працівників різних посад обслуговуючого персоналу ресторану «Даймонд лаундж». Якщо для барменів та баристів притаманні тренінги та майстер-класи, які проводяться за межами підприємства, то для офіціантів більш придатні курси підвищення кваліфікації, організовані безпосередньо на підприємстві, так зване внутрішнє навчання, а також поширення схваленого досвіду окремих працівників підприємства серед обслуговуючого персоналу.

Сегменти ресурсівдачі й витрат перебувають у зв'язку і впливають на сегмент навчання. Якщо ресторан «Даймонд лаундж» матиме недостатньо коштів для навчання обслуговуючого персоналу, тоді навчання персоналу проходить при застосуванні недорогих форм навчання, наприклад інструкційного тренінгу або поточного навчання на виробництві за допомогою прикріпленого наставника.

Мотивація також пов'язана із сегментом ресурсівідучі, підвищення компетентності персоналу ресторану «Даймонд лаундж» супроводжується підвищенням оплати праці й матеріальним заохоченням персоналу.

Серед методів мотивації повинні використовуватися не лише економічні, а й неекономічні – морального заохочення, надання звань «кращий за професією» та ін. Об'єктами управління якістю надання послуг є показники якості персоналу, фактори та умови, які визначають їх рівень, а також процеси формування якості обслуговуючого персоналу.

Проектування системи управління компетентністю обслуговуючого персоналу у розрізі окреслених сегментів дозволить сфокусувати увагу відповідальних фахівців на основних цілях діяльності ресторану «Даймонд лаундж». При цьому діюча система управління компетентністю обслуговуючого персоналу повинна бути об'єктивною та узгодженою з вимогами міжнародного стандарту якості ISO 9001.

Має загальний стан трудового потенціалу, потенціалу підприємства в цілому, і, таким чином, на забезпечення конкурентоспроможності організації має значний вплив рівень компетентності персоналу підприємства.

На загальний стан трудового потенціалу, потенціалу підприємства в цілому, і, таким чином, на забезпечення конкурентоспроможності організації має значний вплив рівень компетентності персоналу підприємства.

Рациональне використання персоналу має забезпечити оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця), періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва та максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій. Також, рациональне використання персоналу має забезпечити відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади. Ці та інші поради дадуть змогу уникнути підвищення плинності кадрів у ресторані «Даймонд лаундж», що дасть змогу підприємству стабільно розвиватися.

У ресторані «Даймонд лаундж» метою навчання є розвиток інтелектуального потенціалу співробітників. При цьому сам процес освіти і підвищення кваліфікації не менш важливий, ніж його формальний результат або досягнутий рівень освіти. Для ресторану «Даймонд лаундж» розвиток управлінського персоналу означає:

- здатність співробітника збагнути необхідність регулярного навчання, щоб відповісти зростаючим вимогам;
- здатність колективу збагнути необхідність командного або групового управління при активній участі всього персоналу підприємства, а не тільки керівників;
- здатність організації збагнути рішучу роль кожного співробітника і необхідність розвитку його потенціалу.

Розвиток як управлінського, так і іншого персоналу для ресторану «Даймонд лаундж» є суттєвим елементом виробничих інвестицій. Професійне навчання кадрів ресторану «Даймонд лаундж» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і здійснюється протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до вимог виробництва.

У ресторані «Даймонд лаундж» не ефективно використовують технології навчання та розвитку виробничого та управлінського персоналу підприємства. Кількість працівників, які 2020 року пройшли перепідготовку становить всього 2 особи. Також в 2020 році підвищили кваліфікацію всього 12 осіб, з них не було жодного керівника.

Кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів на підприємстві ресторану «Даймонд лаундж» – удосконаленою.

Процедурою організації професійного навчання займається відділ кадрів підприємства. Порівняємо загальні кількісні показники підготовки кадрів ресторану «Даймонд лаундж» за 2019-2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Підготовка кадрів ресторану «Даймонд лаундж» у 2019-2020 рр.

Назва показників	Навчено, всього осіб, роки		У тому числі, первинна професійна підготовка		роки: перепідготовка	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
	Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка)	10	2	-	-	10
безпосередньо на місці роботи,	5	1	-	-	5	1
всього						
За формами навчання:						
- індивідуальна;	-	-	-	-	-	-
- курсова;	5	1	-	-	5	1
У навчальних закладах різних типів за договорами, усього	5	1	-	-	5	-
У тому числі:	5	1	-	-	5	1
- професійно-технічних						

Загальна кількість осіб, які 2020 року навчалися безпосередньо на виробництві, зменшилося на 80% порівняно із 2019 роком. Кількість працівників, які у 2020 році пройшли перепідготовку зменшилася на 8 осіб порівняно із 2019 роком. Тобто на підприємстві спостерігається негативна тенденція зростання числа навчених осіб на виробництві.

Розглянемо стан підвищення кваліфікації працівників ресторану «Даймонд лаундж» за 2019-2020 (табл. 2.5)

Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на місці роботи 2020 р., зростає у 4 рази порівняно з 2019 р., тобто з 3 осіб до 12 осіб, відповідно. Проте, спостерігається негативна тенденція до відсутності осіб управлінського персоналу, які підвищили свою кваліфікацію. Відповідно, у період 2019- 2020 років керівників, які підвищили свою кваліфікацію не було.

Таблиця 2.5

Підвищення кваліфікації працівників ресторану «Даймонд лаундж» на робочому місці за 2019-2020 рр.

Назва показників	Навчено всього, осіб		У тому числі:					
			керівники		професіонали, фахівці		кваліфіковані та ін. робітники	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Підвищили кваліфікацію, всього	3	12	-	-	-	3	3	9
у тому числі: безпосередньо на місці роботи	3	12	-	-	-	3	3	9
у навчальних закладах різних типів за договорами	-	-	-	-	-	-	-	-

За видами навчання кількість професіоналів і фахівців, які у 2020 році підвищили свою кваліфікацію на місці роботи становить 3 чол. Також спостерігається збільшення кількості кваліфікованих і інших робітників, які підвищили свою кваліфікацію безпосередньо на місці роботи. У 2019 році кількість кваліфікованих та ін. робітників становила 3 чол, а в 2020 році – 9 чол. Проте за сьогоднішніх ринкових умов цього недостатньо, кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів – удосконаленою.

Отже, не викликає сумніву значний вплив рівня компетентності персоналу ресторану «Даймонд лаундж» на загальний стан трудового потенціалу, потенціалу підприємства в цілому, і, таким чином, на забезпечення конкурентоспроможності закладу. Тому створення програм підвищення рівня компетентності персоналу є нагальною потребою розвитку ресторану «Даймонд лаундж» на сучасному етапі.

2.3. Основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві

У науковій літературі пропонуються різні підходи до оцінювання професійної компетентності. Наприклад, в роботі К. Спруде обґрунтовано найбільш метод оцінки компетенцій як технології використання компетентнісного підходу в питаннях оплати та мотивації праці, навчання та оцінки персоналу. Основними змістовними характеристиками оцінки компетенцій автор розглядає: сукупність, необхідних для виконання роботи, знань, умінь та навичок працівника, особистісні якості; ступінь інтегрованості в корпоративну культуру підприємства, інші характеристики працівника, важливі для виробничого процесу.

Але, на наш погляд, для вирішення поставленого завдання найбільш прийнятним є застосування методу таксономії для визначення інтегрального показника складових професійної компетентності персоналу ресторану «Даймонд лаундж», серед яких першочергове значення мають освітньо-фаховий потенціал працівника, стадія життєвого циклу його знань, умінь, навичок, а також оптимальність виконаних ним компетенцій, тобто функціональних обов'язків.

Використання таксономічного показника рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу обумовлено тим, що він представляє собою синтетичну величину, яка коливається від 0 до 1. Це дозволяє не тільки дослідити критичні елементи досліджуваної сукупності, а також порівнювати їх рівень розвитку з іншими одиницями сукупності.

Для застосування методу таксономічного аналізу необхідно побудувати еталон професійної компетентності управлінського персоналу ресторану «Даймонд лаундж». Він характеризується високими значеннями показників серед стимуляторів та найнижчими з дестимуляторів.

При дослідженні рівня розвитку професійної компетентності працівників ресторану «Даймонд лаундж» до ознак-стимуляторів віднесемо компетенції:

- освітньо-фаховий потенціал;

стадія достатності знань, умінь та навичок,
 - стадія недостатності знань, умінь та навичок.
 Це означає, що високий рівень розвитку даного явища забезпечується завдяки високим показникам прояву стимуляторів та низькими показниками дестимуляторів.

Для оцінки рівня розвитку професійної компетентності було проведено анкетне опитування працівників системи управління ресторану «Даймонд лаундж».

Анкетне опитування передбачало самооцінку працівників ресторану «Даймонд лаундж» відносно знання функціональних обов'язків (компетенції), компонентів освітньо-фахового потенціалу (когнітивна готовність, стратегічне та ситуаційне бачення, здатність до управління та саморозвитку, стресостійкість) та оцінку стадії життєвого циклу знань, умінь, навичок за п'ятибальною шкалою:

5 – «так», 4 – «скоріше так, ніж ні»; 3 – «скоріше ні, ніж так», 2 – «ні»; 1 – «не знаю».

У табл. 2.6 наведено отримані показники рівня розвитку окремих складових професійної компетентності управлінського персоналу ресторану «Даймонд лаундж».

Таблиця 2.6
Рівень розвитку професійної компетентності управлінського персоналу ресторану «Даймонд лаундж» на основі розрахованого таксономічного показника

Компонент	Показник
1	2
Функціональний компонент (компетенція) стимулятор	0,77
Особистісний компонент (ОФП) -стимулятор	0,88
Стадія достатності професійних знань, умінь та навичок - стимулятор	0,77

Продовження таблиці 2.6

1	2
Стадія недостатності професійних знань, умінь та навичок - дестимулятор	0,43
Рівень розвитку компетентності	0,75

Як можна побачити з табл. 2.13, у ресторані «Даймонд лаундж» високий рівень розвитку професійної компетентності управлінського персоналу в цілому та її окремих складових – інтегральний показник професійної компетентності склав 0,75. Проте застосування термінів «високий» або «низький» відносно рівня розвитку професійної компетентності потребує обґрунтування з метою уникнення суб'єктивності при інтерпретації отриманих значень показників.

Для обґрунтування шкали рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу на основі застосування теорії нечітких множин скористаємось підходом, запропонованим О. Ястремською. Застосування цього підходу передбачає реалізацію наступних етапів:

1) проведення експертами ранжування показників (працівників) до класів низького, середнього та високого рівня розвитку професійної компетентності.

Приналежність до першого класу оцінювалася в 1 бал, до другого – в 2, до третього в 3 бали;

2) розрахунок значення частоти віднесення різними експертами працівників до певних класів, що для кожного працівника було співставлено із значенням його інтегрального показника професійної компетентності. Отримані дані є вихідними для побудови функцій приналежності управлінських працівників до класів з низьким, середнім та високим рівнем розвитку їх професійної компетентності;

3) вимірювання узгодженості думок експертів на основі коефіцієнта конкордації та критерію Пірсона;

4) побудова графіку функції приналежності інтегрального показника професійної компетентності до якісних ознак низького, середнього, високого рівнів розвитку. Графік функції приналежності наведено на рис. 2.3.

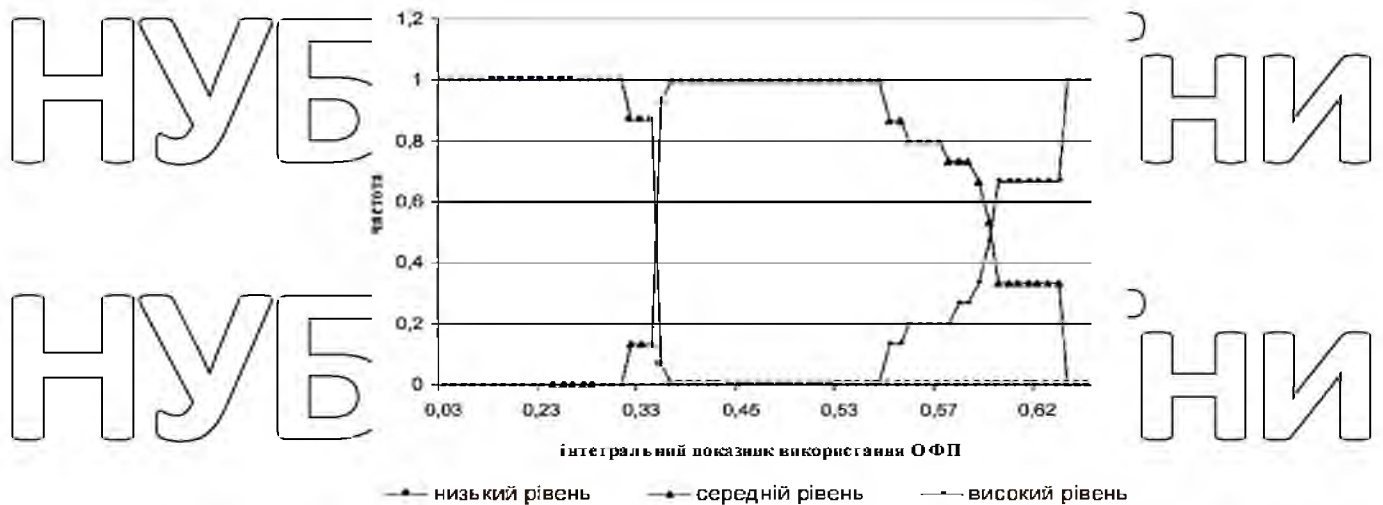


Рис. 2.3. Функція приналежності інтегрального показника професійної компетентності до якісних ознак низького, середнього, високого рівня розвитку

Аналізуючи наведений графік можна чітко визначити межі виділених класів, що дозволить позиціонувати як окремих працівників, так і ресторану «Даймонд лаундж» у цілому відносно рівня професійної компетентності персоналу. В результаті отримана шкала кількісно-якісних оцінок характеристик професійної компетентності управлінського персоналу має наступний вигляд (табл. 2.7).

Розроблена шкала професійної компетентності персоналу ресторану «Даймонд лаундж» згідно з побудованими функціями приналежності

Якісна оцінка характеристики	Кількісне значення інтервалу оцінки характеристики
Висока	0,64-1,00
Висока або середня	0,56-0,63
Середня	0,38-0,55
Середня або низька	0,33-0,37
Низька	0,00-0,32

Таким чином, виходячи з отриманих результатів оцінювання рівня розвитку окремих складових професійної компетентності персоналу ресторану

«Даймонд лаундж», можна встановити наступне: спостерігається високий рівень професійної компетентності управлінського персоналу ресторану «Даймонд лаундж», який визначається високим рівнем розвитку компетенцій (0,77), особистісним компонентом (0,84), а також достатньою професійних знань, умінь та навичок (0,77) (рис. 2.4).

При високому показнику особистісного компонента і якості компетенцій управлінського персоналу ресторану «Даймонд лаундж» варто зазначити, що для підтримки цих показників на достатньому та необхідному рівні слід здійснювати перманентний моніторинг професійної компетентності персоналу.

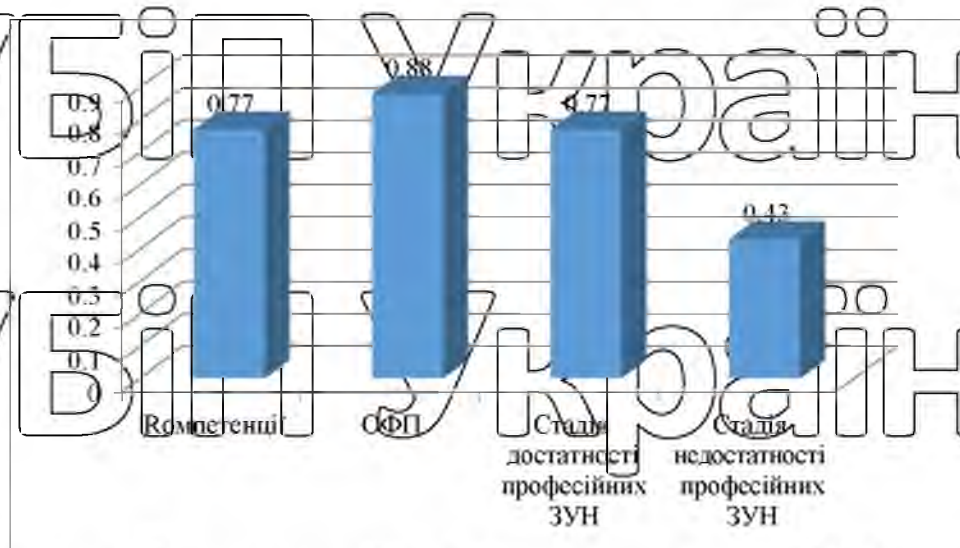


Рис. 2.4. Результати оцінювання складових професійної компетентності управлінського персоналу ресторану «Даймонд лаундж»

Зазначимо, що оцінювання загального рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу та окремих складових цього явища дозволяє класифікувати підприємства на наступні види: механічна, адаптивна та компетентна організація. Ця класифікація базується на позиціонуванні підприємств у залежності від рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу в координатах орієнтації на розвиток ОФП та компетенцій з урахуванням стадій життєвого циклу знань, умінь та навичок організації.

На рис. 2.5 наведено позиціонування ресторану «Даймонд лаундж» у залежності від рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу з визначеними зонами достатності, активного розвитку та швидкого старіння знань, умінь та навичок.

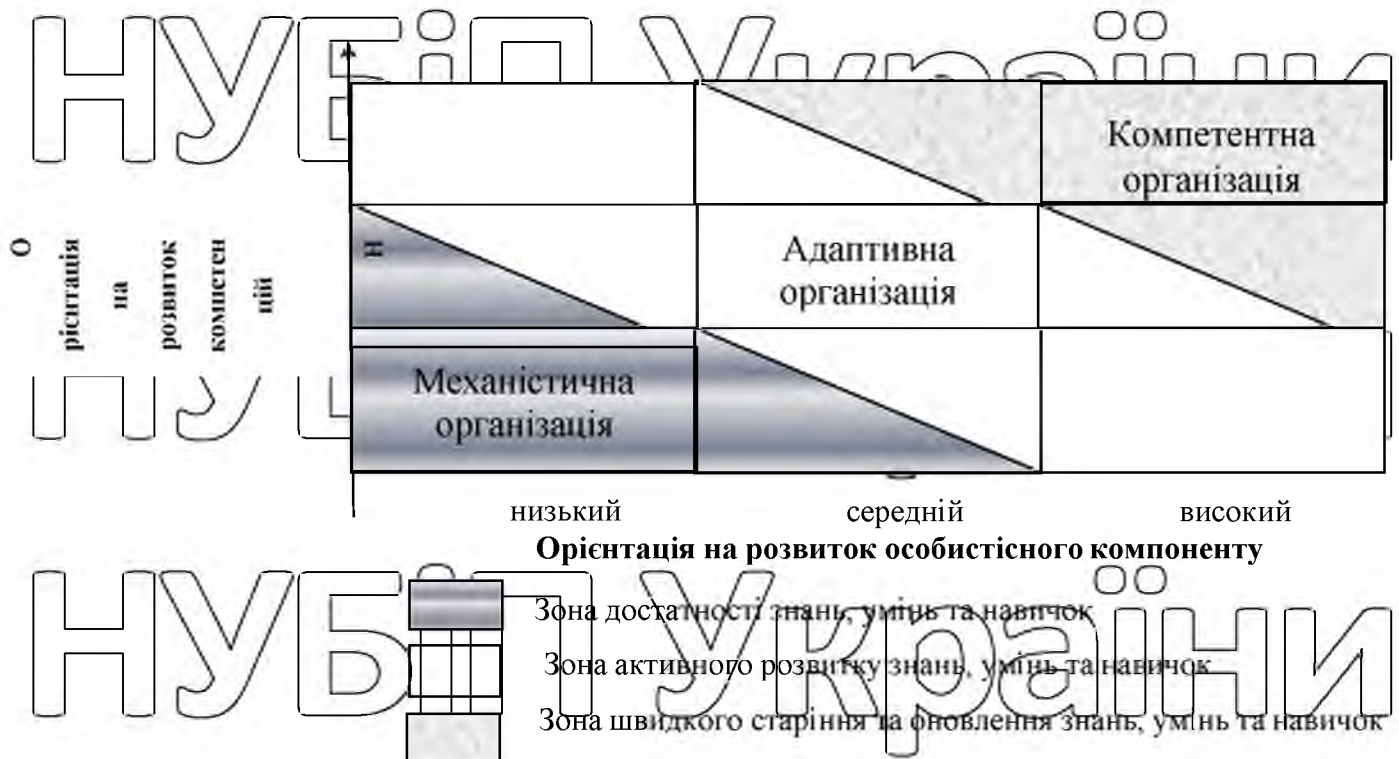


Рис.2.5. Позиціонування ресторану «Даймонд лаундж» у залежності від рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу в координатах орієнтації на розвиток ОФП та компетентній

Оскільки для ресторану «Даймонд лаундж» показники професійної компетентності достатньо високі (0,75), можна віднести до «компетентної організації», яка представляє собою майже ідеальне об'єднання з позиції максимізації зусиль на розвиток професійної компетентності та компетентній. Особливістю такої організації є розвиток освітньо-фахового потенціалу через залучення сторонніх організацій; формування нових і передових способів мислення. В межах організації існує свобода колективних прагнень, практикується колективне навчання та сучасні форми підвищення освітнього рівня персоналу.

Тому для підтримки їх на такому рівні варто проводити постійний моніторинг відповідності розвитку освітньо-фахового потенціалу компетенціям. Також, для аналізу рівня сформованості компетентності персоналу ресторану «Даймонд лаундж» було проведено дослідження вираженості професійних компетенцій співробітників ресторану «Даймонд лаундж».

Всі компетенції оцінювалися за 5 бальною шкалою, для розрахунків використовувалися наступні значення (стандарт):

- «Не відповідає необхідним критеріям» - 1 бал;
- «Частково відповідає необхідним критеріям» - 2 бали;
- «Відповідає необхідним критеріям повною мірою» - 3 бали;
- «Вище необхідних критеріїв» - 4 бали;
- «Набагато перевищує необхідні критерії» - 5 балів.

У результаті проведеного аналізу компетенцій персоналу ресторану «Даймонд лаундж» за допомогою пропонованої моделі (Додаток Б) були отримані наступні результати. В оцінці взяли участь 10 осіб. Розподіл працівників за шкалою оцінки вираженості компетенцій відповідно до отриманих балів наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розподіл співробітників ресторану «Даймонд лаундж» за шкалою оцінки вираженості компетенцій

Шкала оцінки вираженості компетенцій	Відсоток від усієї кількості, %	Кількість співробітників, осіб
Нижче необхідного стандарту	29	7
Відповідає необхідному стандарту	38	9
Перевищує потрібний стандарт	33	8
Всього	100	24

У 29% співробітників ресторану «Даймонд лаундж», що пройшли оцінку, рівень компетенцій виявився нижче необхідного стандарту, 38% показали

оцінку, відповідну необхідному стандарту, і 33% - перевищують необхідний стандарт.

Дані, що характеризують досліджуване підприємство, вибиваються з стандартного розподілу, згідно з яким в нормальній організації, як правило, 15% високопотенційних співробітників (кандидати на кар'єрне зростання), 70% відповідних посад і 15% не цілком відповідних посад (кандидати на звільнення).

Один співробітник ресторану «Даймонд лаундж» отримав максимальну оцінку 4,7 бали (5 – максимально можлива оцінка, «набагато перевищує необхідні критерії»). Чотири людини отримали оцінку менше 2 балів («частково відповідає необхідним критеріям»). Середнє значення рівня компетенцій по ресторану «Даймонд лаундж» склало 4, тобто в середньому персонал ресторану «Даймонд лаундж» повністю відповідає вимогам.

Таким чином, за результатами аналізу керівництву ресторану «Даймонд лаундж» пропонується почати роботу в рамках індивідуального розвитку (саморозвитку) 29% співробітників, що не набрали необхідний рівень компетенції. 38% висококваліфікованих співробітників, у яких середній рівень компетенцій вище 4 балів, рекомендується до включення до кадрового резерву на керівні посади. Для стимулювання решти 33% персоналу ресторану «Даймонд лаундж» з середніми показниками рівня компетенцій пропонується включити в систему оплати праці модель грейдингу.

Висновок до розділу 2

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки:

1. Дослідження господарсько-фінансового стану підприємства свідчить, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції (надання послуг) та чистого прибутку. Зокрема в 2019 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 1206 тис. грн. В 2020 році відбулося збільшення чистої виручки на 308 тис. грн або 25,54 % в порівнянні з 2019 роком, що склало 1514 тис.грн. Чистий прибуток

ресторану «Даймонд лаундж» є невеликим, однак, як позитивне слід відмітити його зростання в 2019-2020 роках. Якщо в 2019 році він становив 44 тис. грн., то в 2020 році значення цього показника становило 47 тис. грн. або на 6,82 % більше рівня 2019 року. Основною метою діяльності підприємства є здійснення виробничої та торгівельної діяльності, спрямованої на отримання прибутку та задоволення на його основі соціально-економічних інтересів членів трудового колективу підприємства.

2. Аналіз системи управління персоналом ресторану «Даймонд лаундж» показав, що у 2020 році середньооблікова чисельність персоналу ресторану «Даймонд лаундж» збільшилась на 8 осіб, або на 19,51 % порівняно з 2019 роком і становить 49 працюючих. Зростання відбулось, в основному, за рахунок збільшення технічного персоналу на 25,0 % та спеціалістів – на 20,0 %. Кількість керівного складу персоналу залишалась незмінною. Для кожної посади у ресторані «Даймонд лаундж» розробляють функції, обов'язки, права і відповідальність, які оформляються у виді посадових інструкцій. Відповідно до зазначених документів формується і перелік ключових компетенцій персоналу ресторану «Даймонд лаундж». Також, не викликає сумніву значний вплив рівня компетентності персоналу ресторану «Даймонд лаундж» на загальний стан трудового потенціалу, потенціалу підприємства в цілому, і, таким чином, на забезпечення конкурентоспроможності закладу. Тому створення програм підвищення рівня компетентності персоналу є нагальною потребою розвитку ресторану «Даймонд лаундж» на сучасному етапі.

3. За результатами дослідження основних тенденцій розвитку управління персоналом на підприємстві керівництву ресторану «Даймонд лаундж» пропонується почати роботу в рамках індивідуального розвитку (саморозвитку) 29% співробітників, що не набрали необхідний рівень компетенції. 38% висококваліфікованих співробітників, у яких середній рівень компетенцій вище 4 балів, рекомендується до включення до кадрового резерву на керівні посади. Для стимулювання решти 33% персоналу ресторану «Даймонд лаундж» з

середніми показниками рівня компетенцій пропонується включити в систему оплати праці модель грейдингу.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «ДАЙМОНД ЛАУНДЖ» М. КИЇВ

3.1. Заходи оптимізації системи управління персоналом ресторану

«Даймонд лаундж» м. Київ

У сучасних умовах, важлива роль відводиться питанням формування професійної компетентності фахівців з управління персоналом. Компетентність фахівця – це «інтегральна якість особистості, що характеризує його прагнення і здатності (готовність) реалізувати свій потенціал (знання, уміння, досвід, особистісні якості та ін.) для успішної діяльності у відповідній сфері» [31].

Кожна компетенція має певні «реквізити», за допомогою яких можна виявити та оцінити її за ступенем розвитку у фахівця:

- назва самої компетенції, тобто здатності виконувати певну професійну дію;

- дескриптори – описи результатів навчання як ознак готовності продемонструвати відповідні компетенції;

- поведінкові індикатори (стандарти поведінки) як описи найефективніших способів, методів, прийомів, технологій виконання професійних дій та очікуваних результатів;

- ранг або ступінь значущості компетенції для посади менеджера з персоналу;

- діаграма рівня розвитку компетенції у кандидата на посаду менеджера з персоналу

Проста модель, компетенції без рівнів, охоплює види робіт з простими стандартами поведінки, може мати один перелік індикаторів всіх компетенцій. У цій моделі всі поведінкові індикатори належать до всіх видів діяльності.

Наприклад, модель, що описує роботу лише старших менеджерів компанії, розділ «Планування і організація» може охоплювати такі індикатори поведінки:

- складає плани, що розподіляють роботу по термінам і пріоритетах (від кількох днів до трьох років);

- складає плани, які найточніше відповідають цілям діяльності відділу;
- координує діяльність відділу з бізнес-планом компанії.

Єдиний перелік індикаторів поведінки - те, що потрібно, оскільки всі індикатори поведінки необхідні у роботі старших менеджерів.

Модель компетенцій, компетенції за рівнями, охоплює широкий, спектр робіт з різноманітною категоричністю вимог. Поведінкові індикатори у межах кожної компетенції можна звести в окремі переліки чи розділити по «рівням».

Це дозволяє інші елементи різних компетенцій зводити під один заголовок, що зручно і необхідно, коли модель компетенцій повинна охоплювати широкий

діапазон видів діяльності, робіт і функціональних ролей. Деякі компанії пов'язують рівні з грейдами діяльності. Наприклад, у деяких моделях всі компетенції Рівня 1 ставляться по конкретних службовим грейдам, проте

компетенції Рівня 2 входять у наступний блок посад тощо. Зазвичай існує певний

зв'язок між рівнем компетенцій і складністю діяльності, але цей зв'язок є завжди безпосереднім і однозначним. Інший метод розподілу компетенцій за рівнями - поділ за фаховими якостями, необхідними працівникові. Цей метод

використовується тоді, коли модель компетенцій належить лише до частини

роботи, чи однієї ролі. Наприклад, модель може охоплювати перелік наступних індикаторів:

- вихідні компетенції - мінімальний набір вимог, необхідних для допуску до виконання роботи;

- видатні компетенції - рівень діяльності досвідченого співробітника;

- негативні компетенції - зазвичай такі стандарти поведінки, які контрпродуктивні для ефективнішої роботи на будь-якому рівні. Цей метод використовується, коли необхідно оцінити різні ступені компетенцій групи

працівників.

Сучасні дослідники компетентнісного підходу виділяють такі основні компетенції менеджерів [14]:

– орієнтація на результат, досягнення – здатність нести відповідальність за реалізацію рішень, здатність ставити нові амбіційні цілі з досягнення попередніх;

– гнучкість – здатність швидко і адекватно реагувати на позаштатні ситуації, вчасно знаходити й визначати проблему, розробляти шляхи розв'язання, збирати команду на впровадження, оцінювати результати;

– здатність до навчання, самонавчання – прийняття нових методів і технологій, вміння застосовувати нове на практиці; здатність до самоаналізу; готовність проаналізувати свої досягнення й недоліки, оцінка звичних речей інакше, розумне використання чужого досвіду;

– вплив, вміння переконувати – здатність відстоювати власну думку; логічність під час конструктивних розмов; володіння техніками впливу; уміння виявляти і використовувати мотиви людей; уміння ставити правильні і питання

визначати ступінь інформованості та емоційний стан партнера; уміння чути інших, приймати зворотний зв'язок – уміння створювати канали двосторонньої комунікації – абстрагуватися від своїх думок і чужих думок, зосереджуватися на словах співрозмовника. Хороша слухова і зорова пам'ять. Уміння ефективно заохочувати і потім критикувати інших людей;

– досвід презентацій, переговорів – уміння визначати цілі й завдання презентації, інтереси аудиторії; побудова ефектного вступу, сполучних фраз, основної частини і завершення презентації. володіння стратегіями переконання і ораторськими навичками; знання стадій ефективного процесу переговорів, уміння визначити інтереси учасників, вибрати найкращу альтернативу, уміння обговорювати, пропонувати, вести позиційний торг; володіння техніками маніпулювання й уміння протистояти їм;

– клієнтоорієнтованість – знання політики і стандартів у сфері роботи з клієнтами; орієнтація на поточні і перспективні потреби клієнтів; уміння поводитися коректно з різними типами «важких» клієнтів; уміння будувати партнерські відносини з клієнтами, вміння розпізнавати додаткові можливості й ризики у відносинах із клієнтами.

До компетенцій менеджера також можна віднести: аналітичні здібності, креативність, організаторські здібності, вміння роботи у команді та інші.

Модель компетенцій далека від здобуття права вважатися істиною останньою інстанцією, але вона внесла елемент визначеності у керування персоналом, якого часто бракувало. Моделі компетенцій можуть застосовуватись лише у випадках, коли ними захоплюються. Таке ставлення до моделі складається, якщо немає відповіді на ключові питання: навіщо потрібна модель компетенцій, як модель використовуватиметься, що компетенції можуть дати і чого вони не можуть, що користувачі моделі очікують від компетенцій.

Модель компетенцій може визначити критерії під час збирання інформації та допомоги у створенні інструментів, і методів збору. Компетенції можуть бути еталоном порівняння фактичного виконання роботи з очікуваним. Компетенції можуть дати інформацію про алгоритми і правила прийняття рішень (під час встановлення рейтингів виконання й щодо грошової винагороди працівників).

Оцінювання рівнів розвитку компетенцій з відповідними поведінковими індикаторами ми пропонуємо за наступною шкалою:

1. Рівень новачка (студент, молодий фахівець). Мінімальні вимоги до нових працівників, які передбачають підвищити свій рівень при кар'єрному зростанні. Опис поведінкових індикаторів відповідно 1 і 2 балам.
2. Рівень адепта (людина, яка вже встигла накопичити деякий професійний досвід). Опис поведінкових індикаторів відповідно 3 і 4 балам.
3. Рівень досвідченого професіонала (виконує свою діяльність на найвищому рівні). Застосовується у профвідборі топ-менеджерів, при підвищенні кваліфікації. Опис поведінкових індикаторів відповідно 5 балам.

Існує три принципи, якими необхідно керуватись, створюючи модель професійних компетенцій [8].

Принцип побудови моделі компетенцій №1 – залучення людей. Модель компетенцій – це потужний інструмент вдосконалення кожної організації, що займається управлінням персоналом. Тому не дивно, що кожен співробітник будь-якої компанії має власний погляд на професійні компетенції, які

роботодавць ввів чи збирається запровадити. Персональні погляди потенційних користувачів сильно впливають на ставлення до професійних компетенцій. Тому компаніям корисно вивчати різні погляди доки, доки компетенції буде складено.

Ще краще, якщо потенційні користувачів буде залучено до розробки моделі компетенцій.

Залучення можна обмежити лише інформуванням людей про мету і просування у складанні компетенцій чи включенням всього кілька користувачів до команди розробників моделі. Найвищий рівень прийняття працівниками моделі компетенцій досягається, коли всі співробітники організації залучені хоча б в деякі аспекти складання моделі.

Принцип побудови моделі компетенцій №2 - надання інформації. Кожен, хто охоплений моделлю компетенцій, повинен, принаймні, знати три важливі моменти: Чому модель компетенцій складається? Як модель розроблятиметься?

Як компетенції використовуватимуться.

Щоб досягти розуміння персоналом цих моментів, потрібно роз'яснити людям такі питання:

- у чому зміст основних методів розробки моделі компетенцій - інтерв'ю, робочих зустрічей, тестування тощо;

- чому ці види діяльності необхідні для розробки моделі компетенцій;

- коли розробка моделі компетенцій здійснюватиметься;

- чого розробники моделі компетенцій очікують від працівників підприємства;

- яка роль співробітників у цьому процесі;

- чому до працівників звертаються з проханням внести свій внесок у роботу;

- чому деяких співробітників не залучають до цієї роботи;

- з ким необхідно контактувати співробітникам, щоб одержати цікаву для них інформацію.

Хороша інформованість усуває можливі перешкоди під час складання моделі компетенцій зменшує чи взагалі усуває труднощі, коли модель буде

застосовуватись. Створення моделі компетенції вимагає великого обсягу інформації про діяльність підприємства. Значна частина цієї інформації накопичується персоналом. Взаємодія розробників моделі з працівниками фірми спрощується, якщо співробітники знають, навіщо інформація збирається і яка їх роль у забезпеченні розробників моделі необхідною інформацією.

Принцип побудови моделі компетенції №3 - створення релевантних компетенцій. Щоб компетенції сприймалися як потрібне, важливо, щоб інформація, зібрана на робочих місцях, відбивала цілісну картину діяльності підприємства. Неприйняття до уваги цього принципу призведе до того, що працівники звертатимуть мінімальну увагу на компетенції, чи вони не діятимуть. Користувачам легше усвідомити потрібність компетенцій на своїй ділянці роботи, якщо вони знають, що й відділ або ділянка внесли свій внесок у складання професійних компетенцій.

Стандарти поведінки, включені до загальної компетенції, повинні стосуватись усіх співробітників, незалежно від статі, віку, раси. Прикладом може слугувати те, що більшість моделей компетенцій у сфері управління засновані на чоловічому виконанні ролі менеджера. Тому компетенції цієї своєрідної професії найчастіше розробляються суто чоловічими командами.

Якщо стандарти поведінки включають пункти про фізичні здібності людини, то важливо, щоб ці здібності й справді були необхідні у роботі. Слід уникати необгрунтованих припущень про фізичні якості, потрібні для виконання конкретних завдань.

Нарешті, загальним у критиці моделей компетенцій є те, що компетенції відбивають лише момент з усього часу виконання роботи. Важливо, щоб при розробці моделі компетенцій враховувалися зміни у майбутньому. Оцінюючи актуальності моделі компетенцій, необхідно розумно збалансувати одномоментні і перспективні стандарти діяльності.

Алгоритм розробки моделі компетенцій менеджера з персоналу ресторану «Даймонд лаундж» можна представити наступними кроками:

1. Визначення експертів для створення команди розробників моделі.

2. Розробка критеріїв ефективного виконання робіт (стандартів поведінки) на посаді менеджера з персоналу.

3. За визначеними критеріями відбір найкращих, середніх і найгірших фахівців, діяльність яких буде досліджуватись.

4. Обґрунтування методів збору інформації щодо змісту виконуваних дій на посаді менеджера з персоналу.

5. Опис способів виконання та результатів діяльності досліджуваних фахівців.

6. Визначення переліку компетенцій, необхідних для ефективноної роботи з управління персоналом.

7. Складання списку позитивних і негативних поведінкових індикаторів для кожної компетенції.

8. Ранжування компетенцій за значущістю для посади менеджера з персоналу (експертне бальове оцінювання значущості компетенцій).

9. Побудова радіанної діаграми значущості компетенцій для посади менеджера з персоналу.

10. Розробка шкали оцінювання рівнів розвитку компетенцій фахівців з управління персоналом.

Менеджер з персоналу ресторану «Даймонд лаундж» - це співробітник компанії, який має одним із перших реагувати на зміни, нововведення та різні події в колективі.

Сформулюємо перелік професійно значущих якостей для менеджера з персоналу ресторану «Даймонд лаундж», які на нашу думку, відповідають сучасним вимогам ринку праці та вимогам роботодавців до претендентів на дану посаду (табл. 3.1).

Запропонований перелік професійно значущих якостей менеджера з персоналу може слугувати базою для формування інноваційних моделей компетенцій наряду із іншими факторами. Встановлення значущості кожної якості для різних посад сфери управління персоналом допоможе коректно

сформулювати переліки компетенцій, які дійсно відрізнятимуть ефективне виконання роботи від менш ефективного, середнього.

Таблиця 3.1

Професійно значущі якості менеджера з персоналу ресторану «Даймонд

лаундж»

Якість	Опис
1. Адаптаційна мобільність	Схильність до творчих форм діяльності, неперервності, поглиблення й оновлення знань, ініціативність, нетерпимість до відсталості, консервативних проявів, прагнення вчити інших, бажання якісних змін в організації і в змісті власної діяльності, готовність до обгрунтованого ризику, прагнення нововведень, розширення кола своїх повноважень, діловитість.
2. Контактність	Товариськість, емпатія, інтерес до людей, високий рівень розуміння у сфері міжособистісних відносин, здатність приваблювати людей, бачити себе зі сторони, слухати, розуміти і переконувати людей, уміння подивитися на конфліктну ситуацію очима співрозмовника.
3. Стресостійкість емоційний інтелект	Інтелектуальна й емоційна захищеність у проблемних ситуаціях, самовладання і тверезість мислення у прийнятті колективних рішень, володіння навичками саморегуляції стану.
4. Домінантність	Владність, честолюбство, прагнення до особистої незалежності, лідерство, готовність до безкомпромісної боротьби за свої права, самоповагу, високий рівень самооцінки і притягання, сміливість, уміння впливати на підлеглих, впевненість у собі, емоційна врівноваженість, прагнення до досягнень, здатність піти на ризик, відповідальність, вірність даній обіцянці, незалежність, самостійність у прийнятті рішення, гнучкість поведінки в ситуаціях, які потребують змін, комунікабельність.
5. Моральні якості	Поміркована воля, твердість і наполегливість, якщо необхідно сміливість, почуття відповідальності, почуття обов'язку та загальний інтерес.
6. Вольові якості	Сила волі, енергійність, витримка, рішучість, сміливість, упевненість у собі, віра в справу.
7. Характеристики інтелекту	Глибина, критичність, гнучкість, широта розуму, швидкість, оригінальність, допитливість.

На нашу думку, моделювання компетенцій менеджера з персоналу забезпечить: введення європейських стандартів у практику управління персоналом; інтегративність системи управління персоналом на основі використання єдиних критеріїв ефективності виконуваних робіт; налагодження

ефективної взаємодії сфери освітніх послуг і ринку праці, описання з єдиних позицій вимог до кваліфікації випускників навчальних закладів і до кандидатів на відповідні посади.

3.2. Економічна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів на підприємстві

Для підвищення результативності управління професійною компетентністю персоналу ресторану «Даймонд лаундж» потрібно побудувати таку систему, яка б, інтегрувала воедино оцінку посади, оцінку компетенцій та оцінку результативності співробітників. Саме співвідношення цих трьох сутностей впливає на підбір і все організаційну поведінку співробітника, а разом з мотивацією визначає його «кар'єрний вектор» в організації.

Для визначення заробітної плати та ефективного управління професійними компетенціями європейський менеджмент застосовує різні методи, що визначають вимоги до співробітника на певному робочому місці при нормативній продуктивності праці, в першу чергу, грейдерування.

Грейдинг (англ. Grade - клас, ранг) – створення вертикальної структури посадових розрядів і рівнів, універсальною для всього персоналу компанії, в якій всі посади збудовані за значимістю та орієнтовані на бізнес-цілі і стратегію підприємства.

Тому, на нашу думку, для підвищення результативності управління професійною компетентністю персоналу ресторану «Даймонд лаундж» доцільно на підприємстві впровадити систему грейдів, за допомогою якої буде проводитися оцінювання компетенцій працівника й віднесення їх до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, якими він володіє).

Впровадження системи грейдів на підприємстві відбувається у кілька етапів, а саме:

1. Підготовка робочої групи, вивчення методики.
2. Розробка документації (концепція, положення й інші).

3. Оцінка претендента на посаду (анкетування, інтерв'ювання, бесіда).
4. Визначення вимог до посад, уточнення факторів.
5. Розподіл факторів по рівнях грейдів (ранжирування).
6. Оцінка кожного рівня грейдів.
7. Оцінка ваги фактору.
8. Розрахунки кількості балів для кожної посади.
9. Розподіл балів по грейдам.
10. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів.

Оскільки пункти 1-3 – це підготовчі, дуже об'ємні в описі етапи, то бажано, щоб на цих етапах впровадження системи грейдів допомагав навчений внутрішній експерт або зовнішній консультант. Це дозволить уникнути помилок надалі. Для оцінки значущості посад для ресторану «Даймонд лаундж» за методом Хея, на основі відомого опитувальника, розробимо анкету (табл. 3.2).

Саму оцінку необхідно вести експертним методом. Експертами повинні виступати безпосередні керівники при обов'язковій участі представників консалтингової організації.

Тобто генеральний директор повинен оцінювати значущість посад своїх заступників, наприклад оцінювати відповідний заступник генерального директора, начальники відділів – посади підлеглих співробітників і т.д.

Роль сторонніх консультантів (для різних підрозділів в якості незалежних експертів необхідно підібрати вузьких фахівців в даних напрямках) полягає в забезпеченні об'єктивності, неупередженості в оцінці посад і професій.

Крім того, до членів експертних комісій необхідно донести думку про необхідність абстрагуватися від конкретних співробітників, їх переваг та недоліків і оцінювати значимість для організації саме робочого місця. За

системою грейдів необхідно визначати тарифну частину оплати праці. А

результати роботи конкретного співробітника потрібно відображати в преміальних, які в ресторану «Даймонд лаундж» нараховуються у вигляді певного відсотка до тарифної ставки в залежності від виконання встановлених ключових показників діяльності.

Анкета оцінки персоналу за посадами та професіями ресторану «Даймонд лаундж»

Таблиця 3.2

№ п/п	Найменування фактору	Рівень 1 (5 балів)	Рівень 2 (10 балів)	Рівень 3 (15 балів)	Рівень 4 (20 балів)	Рівень 5 (25 балів)
1	Знання	Не потребує професійної освіти, необхідний інструктаж для виконання ручних, ручних, операцій, що повторюються	Середня професійна освіта без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Середня професійна освіта, необхідність додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Вища професійна освіта без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Вища професійна освіта, необхідність додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань
2	Професійний стаж	До 0,5 року	Від 0,5 до 1 року	Від 1 до 2 років	Від 2 до 3 років	Від 3 до 5 років
3	Управлінська роль	Немає підлеглих	Від 1 до 10 чол. підлеглих	Від 10 до 50 чол. Підлеглих	Від 50 до 80 чол. підлеглих	більше 80 чол. підлеглих
4	Рівень комунікацій	Мінімальні навички комунікації, повага, тактовність, ефективність взаєморозуміння	Середні навички комунікацій, для ефективного ділового спілкування	Нормальні навички комунікацій для поясень, інструктажу	Потрібні підвищені комунікаційні навички	Потрібні підвищені комунікаційні навички спеціальними навичками мотивування та впливу
5	Складність вирішуваних проблем	Однотипні виробничі ситуації, що повторюються	Схожі задачі, вирішення яких потребує вибору між загальноприйнятими варіантами	Різноманітні задачі, що потребують пошуку нових рішень на основі отриманих знань	Різноманітні задачі, що змінюються та потребують аналітичного та конструктивного мислення	Неординарні, оригінальні, нові ситуації, що потребують творчого підходу, створення нових методів та підходів

Продовження таблиці 3.2

№ п/п	Найменування фактору	Рівень 1 (5 балів)	Рівень 2 (10 балів)	Рівень 3 (15 балів)	Рівень 4 (20 балів)	Рівень 5 (25 балів)
6	Способ дії при прийнятті рішень	Мінімальна детальним описом етапності виконання завдань	Стандартні процедури, інструкції і методи роботи загального характеру	Конкретні оперативні плани та управлінські інструкції, що торкаються основних принципів діяльності	Діяльність відповідно з загальними орієнтирами стратегічної політики	Повна свобода дій
7	Фізичне навантаження	Мінімальна, разова	Мінімальна, постійна	Середня, нерівномірна	Середня, рівномірна	Максимальна, рівномірна
8	Наявність несприятливих факторів	Відсутність несприятливих факторів	Робота з офісною технікою, комп'ютером протягом робочого дня	Робота в виробничих цехах	Список № 2 Виробництв, професій, посад і показників шкідливими умовами праці. Зайнятість в котрих дає можливість на пенсію за віком на льотних умовах	Список № 1 Виробництв, професій, посад і показників шкідливими умовами праці. Зайнятість в котрих дає можливість на пенсію за віком на льотних умовах
9	Рівень психологічного навантаження працівника	Мінімальний рівень психологічного навантаження	Низьке психологічне навантаження	Середнє психологічне навантаження	Високе психологічне навантаження	Дуже високе психологічне навантаження
10.	Рівень відповідальності	Мінімальний за свої дії	За виконання однієї важливої поставленої задачі	За виконання ряду важливих поставлених задач	За виконання важливих тактичних задач підприємства	Максимальний за виконання стратегічних задач підприємства

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Підсумкову оцінку посад обчислюємо як середнє арифметичне балів, виставлених експертами. Відповідно до неї ранжуємо всі посади.

Результати ранжування представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Ранжувальні результати експертної оцінки посад і професій ресторану «Даймонд лаундж»

№ п/п	Найменування посади, професії	Підсумкова бальна оцінка	№ фактору по таблиці 3.1										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Генеральний директор	185	20	25	25	25	25	25	25	5	5	5	25
2.	Керівник відділу маркетингу та реклами	170	25	25	15	25	25	20	5	5	5	20	
3.	Керівник відділу кадрів	165	25	25	15	25	20	20	5	5	5	20	
4.	Головний юрист	165	25	20	15	25	25	15	5	10	5	20	
5.	Керівник служби безпеки	160	25	25	25	15	15	20	5	5	5	20	
6.	Шеф-кухар	160	25	20	10	25	25	15	5	10	5	20	
7.	Адміністратор	155	25	25	15	15	20	20	5	5	5	20	
8.	Кухарі	140	20	15	10	25	20	15	5	10	5	15	
9.	Офіціанти	135	25	15	5	20	20	15	5	10	5	15	
10.	Працівники залу	130	20	20	20	15	10	10	5	10	5	15	
11.	Програміст	115	20	20	10	10	10	10	5	10	5	15	
12.	Бухгалтер	85	15	5	5	5	5	5	5	10	5	15	
13.	Касир	65	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	
14.	Охоронець	65	5	5	5	5	5	5	5	5	10	5	
15.	Прибиральниця	50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

Далі проводиться поділ за грейдами. У даному випадку постановимо, що грейдів буде 10 з однаковим «кроком». З максимальної кількості балів (185) віднімаємо мінімальну (50) і отримане значення розділимо на 10 (кількість грейдів):

$$185 - 50 \div 10 \div 10 = 13,5.$$

Тобто крок одного грейду повинен бути рівний 13,5 балів.

З урахуванням округлення отриманих значень сформуємо наступний розподіл по грейдам:

Грейд № 1 - від 50 до 63,5 балів;

Грейд № 2 - від 64 до 77,5 балів;

Грейд № 3 - від 78 до 91,5 балів;

Грейд № 4 - від 92 до 105,5 балів;

Грейд № 5 - від 106 до 119,5 балів;

Грейд № 6 - від 120 до 133,5 балів;

Грейд № 7 - від 134 до 147,5 балів;

Грейд № 8 - від 148 до 161,5 балів;

Грейд № 9 - від 162 до 175,5 балів;

Грейд № 10 - від 176 до 189,5 балів.

І вже виходячи із запропонованого розподілу отримуємо картину, відображену в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прив'язання грейдів посадам та професіям ресторану «Даймонд лаундж»

№ п/п	Найменування посади, професії	Підсумкова бальна оцінка	№ грейду
1.	Генеральний директор	185	10
2.	Керівник відділу маркетингу та реклами	170	9
3.	Керівник відділу кадрів	165	
4.	Головний юрист	165	
5.	Керівник служби безпеки	160	
6.	Шеф-кухар	160	
7.	Адміністратор	155	8
8.	Кухарі	140	7
9.	Офіціанти	135	
10.	Працівники залу	130	6
11.	Програміст	115	5
12.	Бухгалтер	85	3
13.	Касир	65	2
14.	Охоронець	65	
15.	Прибиральниця	50	1

НУБІП України

Наступний етап у встановленні бонусної системи до посадових окладів. В результаті отримуємо скориговані дані (табл. 3.5) грейдів посад і професій ресторану «Даймонд лаундж».

НУБІП України

Таблиця 3.5

Присвоєння грейдів посадам та професіям ресторану «Даймонд лаундж»

№ п/п	Найменування посади, професії	№ грейду	Розмір бонусу, грн		
			Мін.	Серед.	Макс.
1.	Генеральний директор	10	5000	5500	6000
2.	Керівник відділу маркетингу та реклами	9	4300	4900	5500
3.	Керівник відділу кадрів				
4.	Головний юрист				
5.	Керівник служби безпеки				
6.	Шеф-кухар				
7.	Адміністратор	8	3800	4000	4200
8.	Кухарі	7	3100	3600	3900
9.	Офіціанти				
10.	Працівники залу	6	2850	3150	3450
11.	Програміст	5	2300	2600	2900
12.	Бухгалтер	3	1700	1850	2000
13.	Касир	2	1450	1600	1750
14.	Охоронець				
15.	Прибиральниця	1	1400	1500	1650

Впровадження системи грейдів триває в середньому від 6 місяців до 14 місяців.

Впровадження системи грейдів надасть ресторану «Даймонд лаундж» такі переваги:

- забезпечить ефективну схему винагороди, що включає оклад, соціальний пакет, премію (бонус);

- оптимізує організаційну структуру підприємства;
- є основою для формування стратегії розвитку персоналу;
- забезпечить прозорість перспектив росту для співробітників;

НУБІП України

- забезпечить незалежну оцінку співробітників на предмет відповідності займанім ними посадам;

- підвищить мотивацію персоналу, стимулюватиме його розвиток;
- скоротить плинність кадрів.

Але є і стримуючі фактори впровадження даної системи на українських підприємствах. Вони полягають у такому:

- система грейдів вимагає більших витрат на розробку, впровадження, підтримку функціонування;

- до первісної розробки системи грейдів повинна бути залучена більша група експертів, тому що зачіпаються інтереси різних підрозділів підприємства;

- підтримка системи в актуальному стані викликає серйозні складності, тому що необхідно враховувати й відслідковувати велика кількість елементів і взаємозв'язків;

- складності забезпечення об'єктивності й прозорості оцінки викликають емоційні й психологічні проблеми, що знижують мотивацію співробітників.

Висновки до розділу 3

В результаті проведеного дослідження можемо підсумувати наступне.

1. Відзначається важливість формування професійної команди управління персоналом в ресторані, тому в якості заходів з удосконалення управлінської системи запропоновано перелік професійно значущих якостей менеджера з персоналу може слугувати базою для формування інноваційних моделей компетенцій наряду із іншими факторами. Моделювання компетенцій менеджера з персоналу забезпечить: введення європейських стандартів у практику управління персоналом; інтегративність системи управління персоналом на основі використання єдиних критеріїв ефективності виконуваних робіт; налагодження ефективної взаємодії сфери освітніх послуг

і ринку праці, описання з єдиних позицій вимог до кваліфікації випускників навчальних закладів і до кандидатів на відповідні посади.

2. В рамках запропонованого підходу розробляється та обґрунтовується

доцільність впровадження у ресторані «Даймонд лаундж» системи грейдингу,

як додаткового стимулювання персоналу на основі ранжування їх посад. За

допомогою системи грейдингу буде проводитися оцінювання компетенцій

працівника й віднесення їх до відповідного грейду залежно від результатів

такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від

компетенцій, якими він володіє). Впровадження системи грейдів надасть

ресторану «Даймонд лаундж» такі переваги: забезпечить ефективну схему

винагороди, що включає оклади, соціальний пакет, премії; оптимізує

організаційну структуру підприємства; є основою для формування стратегії

розвитку персоналу; забезпечить прозорість перспектив росту для

співробітників; забезпечить незалежну оцінку співробітників на предмет

відповідності займаним ними посадам; підвищить мотивацію персоналу,

стимулюватиме його розвиток; скоротить плінність кадрів.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

ВИСНОВКИ

Отже, питання управління персоналом на сьогоднішній день набувають все більшого значення для підприємств, оскільки, здійснюючи діяльність у середовищі, для якого характерним є високий рівень нестабільності, невизначеності, складних і неоднозначних умов, практично всі компанії намагаються надавати послуги якомога вищої якості, у зв'язку з чим саме персонал підприємства може забезпечити необхідні конкурентні переваги.

Саме тому основним завданням HR-спеціалістів стає не лише забезпечення високого рівня умов праці на підприємстві, але й налагодження постійного процесу розвитку та навчання персоналу, що призводить до підвищення задоволеності робітників і, так чи інакше, забезпечує їх збереження та відданість компанії, у якій вони працюють.

Відповідно до встановлених у магістерській роботі завдань зроблено ряд висновків:

1. Система управління персоналом підприємства включає процеси планування, підбору, підготовки, оцінки і безупинного навчання персоналу, спрямовані на його раціональне використання, підвищення ефективності виробництва і як наслідок – зростання прибутків підприємства. Сучасні служби управління персоналом приділяють увагу широкому спектру питань і виконують чимало професійних завдань у системі менеджменту персоналу.

Саме на працівників служби покладаються обов'язки пошуку та підбору персоналу, створення умов для постійного зростання професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, розроблення ефективних систем стимулювання та мотивації праці, контроль за дотриманням трудового законодавства, допомога керівництву у вирішенні трудових конфліктів у колективі, формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату тощо.

2. В структурі загального менеджменту підсистемі управління персоналом відводиться одне із ключових значень, оскільки головною умовою сучасного розвитку є не просто побудова механізму управління персоналом як такого на кожному підприємстві, а й його використання на підприємствах

запропонованих напрямів, які можуть забезпечити реальну соціально-економічну віддачу. У зв'язку із цим у рамках дослідження найактуальнішим є питання щодо формування ефективного механізму забезпечення ефективності управління персоналом і прогнозування рівнів ефективності діяльності промислових підприємств на основі розробленої та запропонованої методики.

3. Формування системи управління персоналом передбачає поєднання й ефективне використання перерахованих методів роботи служби управління персоналом з метою досягнення максимальної продуктивності праці, створення умов розвитку та професійного зростання персоналу, забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності організації на ринку, тому необхідно дослідити і охарактеризувати критерії та показники оцінки ефективності та результативності системи управління персоналом підприємства. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом – це комплекс довгострокових методів, форм і технологій управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства й отримання конкурентних переваг в умовах динамічного зовнішнього середовища.

4. Дослідження господарсько-фінансового стану підприємства свідчить, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції (надання послуг) та чистого прибутку. Зокрема в 2019 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 1206 тис. грн. В 2020 році відбулося збільшення чистої виручки на 308 тис. грн або 25,54 % в порівнянні з 2019 роком, що склало 1514 тис. грн. Чистий прибуток ресторану «Даймонд лаундж» є невеликим, однак, як позитивне слід відмітити його зростання в 2019-2020 роках. Якщо в 2019 році він становив 44 тис. грн., то в 2020 році значення цього показника становило 47 тис. грн. або на 6,82 % більше рівня 2019 року. Основною метою діяльності підприємства є здійснення виробничої та торгівельної діяльності, спрямованої на отримання прибутку та задоволення на його основі соціально-економічних інтересів членів трудового колективу підприємства.

5. Аналіз системи управління персоналом ресторану «Даймонд лаундж» показав, що у 2020 році середньобликова чисельність персоналу ресторану «Даймонд лаундж» збільшилась на 8 осіб, або на 19,51 % порівняно з 2019

роком і становить 49 працюючих. Зростання відбулось, в основному, за рахунок збільшення технічного персоналу на 25,0 % та спеціалістів – на 20,0

%. Кількість керівного складу персоналу залишалась незмінною. Для кожної посади у ресторані «Даймонд лаундж» розробляють функції, обов'язки, права

і відповідальність, які оформляються у виді посадових інструкцій. Відповідно до зазначених документів формується і перелік ключових компетенцій

персоналу ресторану «Даймонд лаундж». Також, не викликає сумніву значний вплив рівня компетентності персоналу ресторану «Даймонд лаундж» на

загальний стан трудового потенціалу, потенціалу підприємства в цілому, і, таким чином, на забезпечення конкурентоспроможності закладу. Тому

створення програм підвищення рівня компетентності персоналу є нагальною потребою розвитку ресторану «Даймонд лаундж» на сучасному етапі.

6. За результатами дослідження основних тенденцій розвитку управління персоналом на підприємстві керівництву ресторану «Даймонд

лаундж» пропонується почати роботу в рамках індивідуального розвитку (саморозвитку) 29% співробітників, що не набрали необхідний рівень

компетенцій. 38% висококваліфікованих співробітників, у яких середній рівень компетенцій вище 4 балів, рекомендується до включення до кадрового резерву

на керівні посади. Для стимулювання решти 33% персоналу ресторану

«Даймонд лаундж» з середніми показниками рівня компетенцій пропонується включити в систему оплати праці модель грейдингу.

7. Відзначається важливість формування професійної команди управління персоналом в ресторані, тому в якості заходів з удосконалення

управлінської системи запропоновано перелік професійно значущих якостей менеджера з персоналу може слугувати базою для формування інноваційних

моделей компетенцій наряду із іншими факторами. Моделювання компетенцій менеджера з персоналу забезпечить: введення європейських

стандартів у практику управління персоналом; інтегративність системи управління персоналом на основі використання єдиних критеріїв ефективності виконуваних робіт; налагодження ефективної взаємодії сфери освітніх послуг

і ринку праці, описання з єдиних позицій вимог до кваліфікації випускників навчальних закладів і до кандидатів на відповідні посади.

8. В рамках запропонованого підходу розробляється та обґрунтовується доцільність впровадження у ресторані «Даймонд лаундж» системи грейдингу,

як додаткового стимулювання персоналу на основі ранжування їх посад. За допомогою системи грейдингу буде проводитися оцінювання компетенцій

працівника й віднесення їх до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, якими він володіє). Впровадження системи грейдів надасть

ресторану «Даймонд лаундж» такі переваги: забезпечить ефективну схему винагороди, що включає оклади, соціальний пакет, премії; оптимізує

організаційну структуру підприємства; є основою для формування стратегії розвитку персоналу; забезпечить прозорість перспектив росту для

співробітників; забезпечить незалежну оцінку співробітників на предмет відповідності займаним ними посадам; підвищить мотивацію персоналу,

стимулюватиме його розвиток; скоротить плинність кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І.І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 1(20). С. 69-73.
2. Балабанова Л. В. Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Професіонал, 2010. 512 с.
3. Белік В.Д. Формування механізмів управління персоналом підприємств харчової промисловості: монографія. Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон : Грінь Д. С. [вид.], 2014. 511 с.
4. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В., Коваленченко А. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. № 1. С. 137-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvud_2020_1_22
5. Бондар С. Компетентність особистості інтегрований компонент навчальних досягнень учнів. *Біологія і хімія в школі*. 2003. № 2. с. 8-9.
6. Волянська-Савчук Л.В., Маишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_1_6
7. Гавкалова Н.Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2012. №3. С. 31-36.
8. Галайда Т.О. Теницька Н.Б., Черногорська Н.В. Управління плінністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-менеджменту. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 53-59 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_10
9. Галич О. А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27-32

10. Гасило О. О. Контролінг управління персоналом підприємств. *Торгівля і ринок України* : Тем. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип. 25. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. Т. 1. С. 369-374.

11. Геєць В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: монографія / за ред. В. М. Геєця, А. А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг-екоп. ун-т., 2008. Чл. 389 с. URL: <http://uchebnik-besplatno.com/natsionalnaya-ekonomika-uchebnik/triada-prioritetiv-upravlinni.html>

12. Герасимова В.О., Сидоренко В.О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 60-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_11

13. Голубева Т.В., Литовченко І.В. Оцінювання рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу промислового підприємства. *Бизнес Інформ*. 2011. № 5. С. 115-122.

14. Гушлевська І. Поняття компетентності у вітчизняній та зарубіжній педагогіці. *Шлях освіти*. 2011. №3. С.22-24.

15. Дериховська В.І. Розвиток персоналу у системі стратегічного управління підприємством: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Дериховська Вікторія Ігорівна; Харк. нац. екоп. ун-т. Х., 2013. 21 с.

16. Егоршин А. П. Управление персоналом, уч. пос. Новгород: НИМБ, 2007. 605 с.

17. Колесник Т.М., Колонтаєвський О.П. Використання економічних методів в управлінні персоналом підприємств. *Комунальне господарство міст*. Серія: *Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 14-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2019_4_5

18. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: Вид-во КНЕУ, 2010. 337 с.

19. Овчарук О.В. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. *Бібліотека з освітньої політики*. К.: К.І.С., 2004. 112 с.

20. Кравченко М.А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6.

21. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Вид-во "Кондор". 2009. 428 с.

22. Куцик В.І., Кліпкова О.І., Амелін М.О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 58. С. 63-68.

23. Левицька І.В., Климчук А.О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_7-8_11

24. Лезіна А.В., Крамар О.Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства: теоретичні підходи та аналіз практики. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2019. Т. 24, Вип. 5. С. 85-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopn_econ_2019_24_5_17

25. Мажник Л.О. «Методика оцінки технології управління персоналом підприємства». *Бізнес Інформ*. № 1. 2011. с.94-99.

26. Маркова А. К. Психологія професіоналізму. *Міжнародний гуманітарний фонд «Знання»*, М. 1996. – 308 с.

27. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник та ін. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

28. Миколайчук І.П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 3. С. 182-188. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2019_3_24

29. Миронова Л.Г. Управління персоналом підприємства: компетентнісний. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 131-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_3_28

30. Музичка Є.О. Ситайло У.В. Особливості управління персоналом соціальних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 101-103.

31. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посібник. К.: Знання, КОО, 2009. 311 с.

32. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

33. Обруч Г.В., Чернега Я.С., Шульга М.Р. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 164-174. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetrp_2019_68_20

34. Овчарук С.В. Компетентності як ключ до формування змісту освіти. *Стратегія реформування освіти України*. Київ: К.І.С., 2003. 295 с.

35. Партика І. В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25(2). С. 51-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumpeucg_2019_25\(2\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumpeucg_2019_25(2)_12)

36. Прокопенко В.Ю., Шаповал В.П., Шовчук Л.В., Корнева Н.О. Сучасні проблеми розвитку кадрового забезпечення та управління персоналом підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 2. С. 425-434. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_2_43

37. Погребняк, А.Ю., Лінник І.М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2018. Вип. 12.

38. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. *Управління розвитком*. 2014. № 9. С. 150-151.

39. Пуртов В.Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 461-467.

40. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. пер. с англ. М.: Когито-Центр, 2002. 396 с.

41. Рудий В.І. Стратегія вдосконалення кадрової політики підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 9. С. 234-239.

42. Рудь Н. Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 180-190. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_30

43. Рудь Ю.М. Формування системи соціального управління персоналом підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Рудь Юлія Миколаївна; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2014. - 21 с.

44. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2015. 336 с.

45. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. пос. К. КНЕУ, 2015. 351 с.

46. Самыгин С. И. Управление персоналом : учебник для студентов: Феникс, 2011. - 512 с.

47. Спрудэ К. А. Оценка компетенций в разработке системы персонал-технологий организации : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эконом. наук. спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)». К.А. Спрудэ. Санкт-Петербург, 2009. URL: <http://webcache.googleusercontent.com>

48. Тагур Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста. *Высшее образование сегодня*. 2013. № 3. с. 20-26.

49. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти: монографія [Сльникова Г. В., Зайченко О. І.

Маслов В. Г. та ін. ; за ред П. В. Єльнікової. Київ-Чернівці: Книги-XXI, 2010. 460 с.

50. Трубочова С.Е. Умови реалізації компетентнісного підходу в навчальному процесі. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: колективна монографія. К.: «В.І.С.», 2004. С.53-56.

51. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество пер. с англ. М.: Претекст, 2015. 368 с.

52. Управление персоналом организации: учебник. под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.

53. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник: під ред. В. Г. Воронкової. К. : ВД „Професіонал”, 2015. 576 с.

54. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. М. Д. К.: ЦУЛ, 2006. 504 с.

55. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку: монографія. [Т. А. Костишина та ін. ; за ред. проф. Т. А. Костишиної], ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ): Полтава. ПУЕТ, 2014. 603 с.

56. Белоусов О.В. Формування маркетингової стратегії управління кадровим потенціалом: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.05.07.; Східноукр. нац. ун-т. Луганськ, 2010. 15 с.

57. Фролов Ю.В., Махотин Д.А. Компетентностная модель как основа оценки качества подготовки специалистов. *Высшее образование сегодня*. 2012. № 8. с. 34-41.

58. Харитоненко С. В., Решетник Н. Г. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018— № 4(15). С.225-228.

59. Харченко Т.О., Коваленко І.Г., Петренко М.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 4, С. 126-

130 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_4_23

60. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: пер. з англ. Р. Ткачук, С. Рябчук, Н. Мішеніна. К. : Всеукраїнське видавство, 2012. 366 с.

61. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник. К.: Академвидав, 2008. 326 с.

62. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования. Ученик в общесобразовательной школе. М.: ИОСО РАО, 2002. С.135-157

63. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2009. 399 с.

64. Червінська Л.П. Економіка праці: навч. посіб. К.: Центр учб. д-ри, 2010. 288 с.

65. Черемис І. Нові вимоги до спеціаліста поняття компетентності й компетенції. *Вища освіта України*. 2010. № 2. С. 84-88.

66. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2018. № 22. С. 25-27.

67. Черчата А.О., Тараєова Т.О. Управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Вісник ХНАУ*. Серія : Економічні науки. 2019. № 4(1). С. 407-414 URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_4\(1\)_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_4(1)_40)

68. Чумак В. Г. Менеджмент персоналу. Учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2013. 72 с.

69. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління 2019. Т. 30(69). № 4(2). С. 82-85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NZTNU_ekon_2019_30\(69\)_4\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NZTNU_ekon_2019_30(69)_4(2)_16)

70. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. Т. 2. С. 111-117.

71. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. З. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів»

(Тернопіль – Форес, 16–18 квітня 2013 р.). Тернопіль: Тернопільський нац. екон. ун-т. 2013. С. 313–315.

72. Щекин Г. В. Кадровый менеджмент. К.: Изд. дом «Корпорация», 2007. 286 с.

73. Япун Л.О.М., Борисова О.В. Інноваційна політика підприємств ресторанного господарства : монографія. Х. : ХДУХТ, 2013. 266 с.

74. High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent roles of organisations identification. Ahmed Mohammed, Paul Bottomley, Julian Gould Williams, Wessam Abouarghoub, Sophie Lythreatis. *Human Resource Management Journal*. 2019.

75. Huda K., Khan R. Effective Recruitment Challenges Faced by the Hospitality Industry. *A Study on Selected Star Rated Residential Hotels*. *Economia. Seria Management*. 2014. №17. С. 210–222.

76. Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall M.L. Interactive human resource management and Strategic Planning. New York: Quorum Books, 2018. Pp. 196.

77. Marcus Vinicius de Miranda Castro, Mariana Lopes de Araújo, Andréia Miguens Ribeiro, Gisela Demo, Pedro Paulo, Murce Meneses. Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths. *Journals/Revista de Gestão*. Volume 27. Issue 3. 2020.

78. Michael Stephan, Shinichiro Uzawa, Erica Volini, Brett Walsh, Roberta Yoshida. Digital HR: Revolution, not evolution URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/digital-hr-technology-for-hr-teams-services.html#endnote-1>.

79. Talent Chaser 2020 URL: <https://talentchaser.com/tc/services/evidence-based-recruitment/>.

80. Top Human Resource Software Products URL : <http://www.capterra.com/human-resource-software/>.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП **ДОДАТКИ** України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Додаток А

Фінансова звітність ресторану «Даймонд лаундж»

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Дата (жж, місяць, ніслю)	КОДИ
ресторан «Diamond lounge»	за ЄДРПОУ	
Україна, Київська обл.	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання колективна	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності послуги ресторанного господарства	за КВЕД	
Середня кількість працівників ¹		
Адреса, телефон м. Київ		
Одиниця виміру тис. грн. без десятикового знака		
Складено (зробити позначку "x" у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12 2018 р.

Форма N 1 Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10	10
первісна вартість	1001	16	16
накопичена амортизація	1002	6	6
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	356	323
первісна вартість	1011	125	549
знош	1012	231	227
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	366	333
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	143	125
Поточні біологічні активи	1118		
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	24	30
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	10	7
за виданими авансами			
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	23	20
Витрати майбутніх періодів	1176		
Інші оборотні активи	1198		
Усього за розділом II	1198	200	181
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	566	513

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	410	410
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	32	32
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	34	16
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	476	458
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Пільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	15	12
розрахунками з бюджетом	1620	75	43
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	90	55
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	566	513

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство ресторан «Diamond lounge»

Територія Україна, Київська обл.

Організаційно-правова форма господарювання колективна

Вид економічної діяльності послуги ресторанного господарства

Середня кількість працівників 1

Адреса, телефон м. Київ

Сдиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФЛ

за КВЕД

КОДИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12 2019 р.

Актив	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
1	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
2	3	4	
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10	12
первісна вартість	1001	16	20
накопичена амортизація	1002	6	8
Незавешені капітальні інвестиції	1006		
Основні засоби	1010	323	399
первісна вартість	1011	549	657
знос	1012	227	258
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1043		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	332	411
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	125	167
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30	30
Дебіторська заборгованість (за розрахунками за виданими авансами з бюджетом у тому числі з податку на прибуток)	1130	7	11
Інша поточна дебіторська заборгованість	1135		
Поточні фінансові інвестиції	1136		
Гроші та їх еквіваленти	1155	20	23
Витрати майбутніх періодів	1160		
Інші оборотні активи	1170		
Усього за розділом II	1195	181	231
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	513	643

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	410	410
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	32	57
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16	30
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	458	497
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Міжове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		21
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	12	36
розрахунками з бюджетом	1620	43	86
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		2
Усього за розділом III	1695	55	146
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	513	643

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство ресторан «Diamond lounge»

Територія Україна, Київська обл.

Організаційно-правова форма господарювання колективна

Вид економічної діяльності послуги ресторанного господарства

Середня кількість працівників 1

Адреса, телефон м. Київ

Сдиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФЛ

за КВЕД

КОДИ

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12 2020 р.

Актив	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
1	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
2	3	4	
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	12	7
первісна вартість	1001	20	20
накопичена амортизація	1002	8	13
Незавешені капітальні інвестиції	1006		
Основні засоби	1010	399	371
первісна вартість	1011	657	693
знос	1012	258	322
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств			
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1043		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	411	378
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	167	212
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	30	58
Дебіторська заборгованість (за розрахунками за виданими авансами з бюджетом у тому числі з податку на прибуток)	1130	11	11
Інша поточна дебіторська заборгованість	1135		
Поточні фінансові інвестиції	1136		
Гроші та їх еквіваленти	1155		5
Витрати майбутніх періодів	1160		
Інші оборотні активи	1165	23	32
Інші оборотні активи	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	231	319
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	643	697

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	410	410
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	57	57
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30	78
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	497	545
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	21	
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	36	59
розрахунками з бюджетом	1620	86	89
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2	3
Усього за розділом III	1695	146	152
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	643	697

Керівник

Головний бухгалтер

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП УКРАЇНИ

Підприємство **ресторан «Diamond lounge»**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) **2021 01 01**
за ЄДРПОУ

КОДИ
2021 01 01

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за _____ 2020 р.

Форма N 2

Код за ДКУД

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1514	1206
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1145	953
Валовий прибуток	2090	370	254
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	269	152
Витрати на збут	2150	28	23
Інші операційні витрати	2180	2	15
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	69	64
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	7	
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	62	64
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	15	19
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	47	44
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	47	44

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	10	9
Витрати на оплату праці	2505	79	62
Відрахування на соціальні заходи	2510	36	23
Амортизація	2515	30	33
Інші операційні витрати	2520	70	62
Разом	2550	227	189

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

НУБІП України

Підприємство **ресторан «Diamond lounge»**
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) **2020 01 01**
за ЄДРПОУ

КОДИ		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за _____ 2019 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1206	961
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	953	785
Валовий:			
прибуток	2090	253	176
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	152	121
Витрати на збут	2150	23	15
Інші операційні витрати	2180	15	13
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	64	28
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	64	28
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19	8
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	44	19
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	44	19

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	9	1
Витрати на оплату праці	2505	62	39
Відрахування на соціальні заходи	2510	23	15
Амортизація	2515	33	38
Інші операційні витрати	2520	62	29
Разом	2550	189	121

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

НУБІП УКРАЇНИ

Підприємство

ресторан «Diamond lounge»

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ
2019 01 01

за ЄДРПОУ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за _____ 2018 р.

Форма N 2

Код за ДКУД

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	961	567
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	785	378
Валовий:			
прибуток	2090	176	189
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120		
Адміністративні витрати	2130	121	104
Витрати на збут	2150	15	12
Інші операційні витрати	2180	13	16
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	28	57
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	28	57
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	8	16
Прибуток (збиток) від призначеної діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	19	41
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	19	16

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1	4
Витрати на оплату праці	2505	39	67
Відрахування на соціальні заходи	2510	15	23
Амортизація	2515	38	78
Інші операційні витрати	2520	29	33
Разом	2550	121	205

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер

НУБІП УКРАЇНИ

Додаток Б

Модель компетенцій працівника ресторану «Даймонд лаундж»

1. Клієнтоорієнтованість - виявлення потреб і можливостей клієнта;

пропозиція рішень, вигідних потенційному клієнтові і підприємству;
орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами, оперативне реагування на клієнтські запити; задоволення потреб, бажань і очікувань клієнта;
самопрезентація, що припускає прихильність до себе.

Поведінкові індикатори співробітника:

- 0 рівень (рівень некомпетентності) - не дотримується норм ділового етикету, в ситуації ділової взаємодії проявляє емоційну нестриманість, поводить себе некоректно, порушує досягнуті з клієнтами домовленості;

- I рівень (пороговий) - знає і дотримується норм ділового етикету, ввічливий, емоційно витриманий, однаково конструктивний у взаємодії з різними категоріями клієнтів, при спілкуванні з людьми з різними поглядами, особливостями світогляду і поведінки. Дотримується домовленості, досягнуті з клієнтом. Робить все від нього залежне, щоб виконати взяті на себе зобов'язання;

- II рівень (просунутий) - презентабельний, вміє привернути до себе клієнта. Прояснює потреби клієнта і його можливості. Пропонує рішення, які влаштовують клієнтів і вигідні підприємству одночасно. Готовий вживати дії за рамками формальних обов'язків заради інтересів клієнта (якщо це не суперечить інтересам підприємства);

- III рівень (високий) - формує потреби клієнтів, знаходить можливості для задоволення цих потреб. Ставить довгострокові взаємовигідні відносини з клієнтами вище короткострокової вигоди.

2. Саморозвиток (самотивація) - самоосвіта в цілях особистісного

зростання, регулярне вдосконалення своїх особистих якостей шляхом самостійної роботи над собою, успішне застосування отриманих знань та навичок у своїй професійній діяльності, адекватне оцінювання власних сильних

НУВБІП УКРАЇНИ

і слабких сторін.

Поведінкові індикатори співробітника:

- 0 рівень (рівень некомпетентності) - не критичний по відношенню до себе, не бачить своїх обмежень і зон для розвитку. Заперечує необхідність

НУВБІП УКРАЇНИ

саморозвитку, вважає, що «вже і так всезнає». Пручається заходам, спрямованим на розвиток;

- I рівень (пороговий) - визнає корисність і необхідність саморозвитку.

Бачить свої сильні і слабкі сторони. За ініціативою керівництва епізодично знайомиться зі змінами в професійному середовищі. Набуває окремі нові

НУВБІП УКРАЇНИ

знання та навички під конкретні завдання. Відкритий до зворотного зв'язку. коригує свою поведінку на її основі;

- II рівень (просунутий) - ставить перед собою конкретні цілі щодо

розвитку. Мотивований навчатися, «вкладається» в своє навчання (витрачає додатковий час, гроші). Задіює різноманітні джерела розвитку: читання

НУВБІП УКРАЇНИ

літератури, обмін досвідом, проходження тренінгів, відвідування семінарів і т. д. Регулярно відстежує останні зміни в професійному середовищі. Здобуває

нові знання та навички під конкретні завдання. Застосовує засвоєні знання та навички у своїй роботі;

НУВБІП УКРАЇНИ

- III рівень (високий) - розуміє, які знання та навички потрібні в майбутньому. Співвідносить мету індивідуального розвитку з вимогами своєї

майбутньої роботи. Заздалегідь вживає самостійні кроки, спрямовані на отримання цих знань і навичок.

НУВБІП УКРАЇНИ

3. Інноваційність - адаптація до мінливих умов, пропозиція ідей щодо оптимізації робочого процесу або використанню нових можливостей, використання інноваційного досвіду інших.

Поведінкові індикатори співробітника:

НУВБІП УКРАЇНИ

- 0 рівень (рівень некомпетентності) - не адаптується до нових умов, не змінює своєї поведінки навіть у разі його очевидної неефективності. Закритий

для нового досвіду. Приймає будь-які зміни в багцети, активно чинить опір впровадженню інновацій. Мислить стереотипами. У всьому слідує

звичним стандартам і формам роботи;

- I рівень (пороговий) - адаптується до зміни обставин, своєчасно перемикається на новий вид діяльності, самостійно коригує / змінює наявні

ідеї, раніше прийняті рішення або плани з урахуванням нових даних. Розуміє

необхідність інновацій. Впроваджує інновації;

- II рівень (просунутий) - пропонує ідеї по оптимізації робочого процесу або використанню нових можливостей. Використовує позитивний

інноваційний досвід інших, освоює нові підходи до роботи;

- III рівень (високий) - ініціює обговорення своїх пропозицій з колегами і керівництвом, при необхідності робить запит на додаткові повноваження.

Просуває і реалізує висунуті ініціативи.

4. Уміння працювати в команді - прагнення працювати разом, а не

окремо; бажання співпрацювати з іншими, проявляти інтерес до точки зору

членів команди, підтримання «Командного духу», старання досягти єдиного результату, консенсусу, вирішення конфлікту.

Поведінкові індикатори співробітника:

- 0 рівень (рівень некомпетентності) - вступає у відкриту конкуренцію.

Керується у своїх діях насамперед особистими інтересами. Сприймає власну діяльність як окрему, ізольовану від інших;

- I рівень (пороговий) - не замикається на своїй ділянці роботи, робить колегам допомогу в відповідь на їхні запити;

- II рівень (просунутий) - проявляє активне, небаїдухе ставлення до проблем своєї команди. За власною ініціативою пропонує допомогу колегам, надає їм підтримку. У конфліктних, спірних ситуаціях не керується

особистими і вузькофункціональними інтересами, а виходить із загальних цілей більш високого порядку;

- III рівень (високий) - формує і підтримує позитивний командний дух у своєму колективі, знаходить точки дотику інтересів різних членів команди,

транслює цінність спільної роботи. Ефективний і затребуваний в ролі

посередника в регулюванні спірних ситуацій між колегами та підрозділами.

5. Самоорганізація - планування робочого часу, реалістичне оцінювання наявного часу і ресурсів, осмислене прийняття завдань від керівництва.

Поведінкові індикатори співробітника:

- 0 рівень (рівень некомпетентності) - не може організувати свою діяльність навіть при чітких інструкціях керівництва. Регулярно спізнюється, забуває виконати певні справи, не пам'ятає про терміни;

- I рівень (пороговий) - приймаючи завдання від керівника, уточнює терміни, образ результату, форми контролю. Ефективно планує час і ресурси для добре знайомих з досвіду завдань. Уникає авралів, викликаних власною неорганізованістю;

- II рівень (просунутий) - розставляє завдання по пріоритетності, орієнтуючись на критерії важливості і терміновості. Фокусується на виконанні пріоритетних завдань, не розкидається, намагаючись виконати багато справ відразу. Заздалегідь планує послідовність кроків по виконанню поставленого завдання. Своєчасно виконує поставлені перед ним завдання. За потреби систематизує і зберігає інформацію про завдання і терміни. Реалістично оцінює час і ресурси для нових завдань;

- III рівень (високий) - при плануванні враховує можливість зміни ситуації, закладає тимчасові резерви. Розуміє, де потрібно детальне планування, а де воно недоцільно і будуть потрібні дії «по ситуації». Виявляє закономірності і «ритми життя» свого підрозділу і адаптується до них (наприклад, враховує велику ймовірність авралів в кінці звітної періоду або при здачі проєкту, знає і ефективно використовує час, коли можна працювати спокійно, не відволікаючись).

6. Стресостійкість - контроль поведінки в стресових ситуаціях, конструктивне реагування на зворотний зв'язок (у тому числі негативну), вміння зберігати працездатність умовах стресу, зовнішнього тиску.

Поведінкові індикатори співробітника:

- 0 рівень (рівень некомпетентності) - не стримує емоції, конфліктує, в

ситуаціях стресу не здатний виділити головні цілі та загальні вимоги;

- I рівень (пороговий) - тримає емоції під контролем при зіткненні з конфронтацією, в змозі підтримувати свою точку зору перед обличчям опозиції з боку керівників, колег по роботі або клієнтів;

- II рівень (просунутий) - здатний підтримувати концентрацію на роботі і розставляти пріоритети, в ситуації стресу здатний сфокусуватися на важливих моментах, а не втягуватися в спори;

- III рівень (високий) - вміє адаптуватися до психоемоційної напруги, підтримує зрілу і навіть стриману точку зору і приймає об'єктивні рішення, незважаючи на тиск.

7. Орієнтація на досягнення результату - вміння досягати запланованих результатів в поставлені терміни, чітке формулювання бачення запланованого результату і критеріїв його досягнення, оцінювання ефективності по досягнутому результату, а не по кількості витрачених зусиль, здатність нести відповідальність за реалізацію рішень.

Поведінкові індикатори співробітника:

- 0 рівень (рівень некомпетентності) - орієнтований на процес.

Неуважний до якості результату і термінам його досягнення. Потребує постійного зовнішнього «підштовхування»;

- I рівень (пороговий) - якісно і своєчасно виконує прийняті на себе зобов'язання. Виявляє наполегливість в досягненні цілей за відсутності серйозних перешкод. Зберігає високу працездатність в стандартних ситуаціях, за відсутності стресу і перевантажень;

- II рівень (просунутий) - рішуче береться за вирішення складних завдань. Проявляє завзятість у подоланні труднощів. Знаходить можливості для досягнення поставлених цілей, а не причини відмови від них. Приймає особисту відповідальність за результати і якість своєї роботи (і за успіхи, і за невдачі). Має високу працездатність, у тому числі в ситуаціях стресу, перевантажень;

- III рівень (високий) - орієнтований на досягнення успіху: самостійно

ставити перед собою амбітні цілі, постійно підвищує «цільову планку» досягнень. Зберігає віру в успіх і працездатність навіть у найскладніших ситуаціях.

8. Побудова відносин і вплив - впевнене позиціонування себе і

підприємства, вибудовування партнерських відносин з ключовими, статусними людьми, володіння різноманітними техніками впливу, ефективно подолання опору і скепсису опонентів.

Поведінкові індикатори співробітника:

- 0 рівень (рівень некомпетентності) - нелогічний, непереконливий у викладі своїх думок. Допускає помилки в комунікації, що перешкоджають вибудовування конструктивних відносин (виявляє зневагу, перебиває співрозмовника, публічно критикує, невиправдано швидко намагається скоротити «дистанцію» в спілкуванні). Легко піддається впливу інших;

- I рівень (пороговий) - логічно вибудовує аргументацію. Приводить необхідну і достатню інформацію. Уважний до думок інших людей, вислуховує, прояснює їх позиції. Стійкий до опору або тиску з боку опонента;

- II рівень (просунутий) - розташовує до себе, заручається підтримкою оточуючих і знаходить прихильників своїх ідей. Вибудовує конструктивні відносини з людьми різних психологічних типів і переконань. Впевнено позиціонує себе як рівного партнера з людьми, наділеними статусом і владою.

Розвиває з ними продуктивні довгострокові відносини. Використовує стиль впливу, найбільш адекватний особливостям співрозмовника, його настрою і станом. Ефективно «працює» з запереченнями та опорами: задає уточнюючі запитання, добиває переконливі контраргументи;

- III рівень (високий) - впевнено впливає на «складних», негативно налаштованих людей. Вміє «зчитувати» важливу інформацію, уловлює не

тільки очевидний, але й прихований контекст ситуації (особисті мотиви інших людей, політичні нюанси ситуації і т. д.) Володіє техніками непрямого впливу (із залученням третіх осіб, вибудовуванням «соціальної мережі», використанням особливостей корпоративної культури і т. п.).

Ефективно застосовує ці техніки для просування своїх ідей.

9. Переконлива комунікація - здатність передавати інформацію ясно і послідовно, підкріплюючи затвердження конкретними прикладами

(цифрами), здатність заручитися підтримкою оточуючих, вибудувати переконливу аргументацію, адаптувати стиль взаємодії до особливостей ситуації.

Поведінкові індикатори співробітника.

- 0 рівень (рівень некомпетентності) - не може привернути увагу оточуючих до своїх слів. Нелогічний, непереконливий у викладі своїх думок.

Уникає контактів з іншими.

Відштовхує людей некоректною манерою спілкування.

- I рівень (пороговий) - доброзичливий і конструктивний у спілкуванні.

Логічно вибудовує аргументацію. Приводить необхідну і достатню інформацію. Уважний до думок інших людей, вислуховує, прояснює їх позиції;

- II рівень (просунутий) - заручається підтримкою оточуючих і знаходить

прихильників своїх ідей. Вибудовує конструктивні відносини з людьми різних психологічних типів і переконань. Адаптує стиль взаємодії до контексту ситуації, особливостям аудиторії. Ефективно працює із запереченнями і опором: задає уточнюючі запитання, добирає переконливі контраргументи;

- III рівень (високий) - використовує стиль впливу, найбільш адекватний

особливостям співрозмовника, його настрою і стану. Впевнено позиціонує себе як рівного партнера з людьми, наділеними статусом і владою. Розвиває з ними продуктивні довгострокові відносини.