

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Розробка та прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0522 уп
спеціальності 051 – Економіка

Освітня програма: «Управління
персоналом і економіка праці»

Кононенко Д.Д.

Керівник професор кафедри управління
персоналом і маркетингу, д.е.н.,

Андросова О.Ф.

Рецензент: декан факультету ФЕУ НУ
«Запорізька політехніка»

к.е.н., доцент

Корольков В.В.

Запоріжжя – 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 – Економіка
Освітня програма управління
персоналом і економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

Кононенко Дар'ї Дмитрівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи :

«Розробка та прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом»

керівник роботи: Андросова О.Ф., професор кафедри управління персоналом і маркетингу, д.е.н.

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446 – с

2. Строк подання студентом роботи: «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність та структуру управління персоналом підприємства; визначити методи системи управління персоналом на підприємстві; розкрити поняття управлінських рішень у сфері управління персоналом; здійснити загальну організаційну характеристику ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»; проаналізувати структуру і склад персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»; здійснити аналіз управлінських кадрових рішень ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»; запропонувати рекомендації щодо розробки і прийняття управлінських рішень стосовно професійного розвитку персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»; запропонувати впровадження HR – брендингу як складової розробки і

прийняття управлінських рішень менеджментом ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): магістерська робота містить 10 рис., 3 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Андросова О.Ф., професор	12.08.2023	12.08.2023
2	Андросова О.Ф., професор	11.09.2023	11.09.2023
3	Андросова О.Ф., професор	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Д.Д. Кононенко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О.Ф. Андросова
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Л.А. Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 88 с., 10 рис., 3 табл., 50 джерел.

Об'єктом дослідження є процес розробки та прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Предметом дослідження є процес розробки та прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Метою магістерської роботи є систематизація та розвиток теоретико – методологічних положень процесу розробки та прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом на прикладі ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, маркетингового, економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення даних та ін.

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- 1) визначено сутність та структуру управління персоналом підприємства;
- 2) досліджено методи системи управління персоналом на підприємстві;
- 3) розкрито поняття управлінських рішень у сфері управління персоналом;
- 4) здійснено загальну організаційну характеристику ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»;
- 5) проаналізувано структуру і склад персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»;
- 6) здійснено аналіз управлінських кадрових рішень ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»;

7) запропоновано рекомендації щодо розробки і прийняття управлінських рішень стосовно професійного розвитку персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»;

8) запропоновано впровадження HR – брендингу як складової розробки і прийняття управлінських рішень менеджментом ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS».

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема, впровадження HR – брендингу в загальну стратегію розвитку ресторанного закладу.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, ІННОВАЦІЯ, HR – БРЕНДІНГ

SUMMARY

Master's thesis: 88 pages, 10 figures, 3 tables, 50 sources.

The object of research is the process of developing and making managerial decisions in the field of personnel management.

The subject of the study is the process of developing and making managerial decisions in the field of personnel management.

The purpose of the master's thesis is the systematization and development of the theoretical and methodological provisions of the process of development and management decision-making in the field of personnel management, using the example of the "Nosh BREAKFAST & SWEETS" restaurant.

Research methods: logical generalization, deductive, marketing, economic and statistical analysis, comparison, summarization of data, etc.

In the course of the research the following scientific results were obtained:

1) the essence and structure of the company's personnel management are determined;

2) the methods of the personnel management system at the enterprise were investigated;

3) the concept of management decisions in the field of personnel management is revealed;

4) the general organizational characteristics of the "Nosh BREAKFAST & SWEETS" restaurant establishment were carried out;

5) analyzed the structure and composition of the staff of the "Nosh BREAKFAST & SWEETS" restaurant;

6) an analysis of management personnel decisions of the restaurant establishment "Nosh BREAKFAST & SWEETS" was carried out;

7) recommendations are offered for the development and adoption of management decisions regarding the professional development of the staff of the restaurant "Nosh BREAKFAST & SWEETS";

8) the implementation of HR branding as a component of development and management decision-making by the management of the restaurant establishment "Nosh BREAKFAST & SWEETS" is proposed.

The results of the study can be applied by enterprises, in particular, the implementation of HR - branding in the general strategy of the development of a restaurant establishment.

MANAGEMENT SOLUTIONS, PERSONNEL, MOTIVATION,
PROFESSIONAL DEVELOPMENT, INNOVATION, HR - BRANDING

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	13
1.1 Сутність та структура управління персоналом підприємства.....	13
1.2 Методи і системи управління персоналом на підприємстві.....	19
1.3 Поняття управлінських рішень у сфері управління персоналом	31
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАННОГО ЗАКЛАДУ «NOSH BREAKFAST & SWEETS»	43
2.1 Організаційна характеристика ресторанного закладу «Nosh»	43
2.2 Аналіз структури й складу персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS».....	48
2.3 Аналіз управлінських кадрових рішень ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS».....	52
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ РЕСТОРАННОГО ЗАКЛАДУ «NOSH BREAKFAST & SWEETS».....	59
3.1 Рекомендації щодо розробки і прийняття управлінських рішень стосовно професійного розвитку персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS».....	59
3.2 Впровадження HR – брендінгу як складової розробки і прийняття управлінських рішень менеджментом ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS».....	69
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82

ВСТУП

Функціонування будь-якої організації тісно пов'язане з процесом розробки, прийняття та виконання управлінських рішень. Якість та ефективність цих рішень мають вирішальне значення для поточної та майбутньої конкурентоздатності організації, а також для загальної продуктивності її діяльності. Саме тому питання забезпечення високої якості при розробці управлінських рішень привертає значну увагу, оскільки воно безпосередньо впливає на загальну ефективність менеджменту.

У контексті сучасного світу, де роботизація та цифровізація набирають обертів, технологічні інновації та постійне вдосконалення виробничих процесів стають ключовими для успіху підприємства. В центрі цих змін знаходяться люди, особливо професійно підготовлені та висококваліфіковані працівники, які стають фундаментом для створення та розвитку цих процесів. Ефективне керування людськими ресурсами грає вирішальну роль у забезпеченні неперервного прогресу та поліпшенні виробничих операцій.

Прийняття рішень є ключовою частиною управлінської діяльності, адже воно становить основу роботи менеджера. Розуміння механізмів прийняття управлінських рішень є критично важливим для глибокого усвідомлення загального процесу управління.

Особливість ресторанної галузі полягає у фокусі на наданні послуг, якість яких значною мірою залежить від співробітників ресторанного закладу. Аналізуючи сучасний стан людських ресурсів у цій сфері, стає очевидною важливість розробка та прийняття ефективних управлінських рішень у сфері управління персоналом. У ресторанному бізнесі людські ресурси є ключовими, адже послуги, які пропонуються, мають нематеріальний характер. Процвітання підприємства в цій галузі багато в чому залежить від кваліфікації та майстерності його персоналу. Сучасним викликом є інтеграція ефективних моделей управління, що відповідають

міжнародним стандартам, в управлінську систему вітчизняних ресторанних підприємств. Це пов'язано з необхідністю надання високоякісних послуг, оптимізації витрат, координації дій персоналу та проведення маркетингових досліджень. Зміни у структурі та якості робочої сили, у змісті роботи, а також вичерпання резервів збільшення продуктивності через фізичні зусилля вимагають нових підходів до стимулювання працівників. Важливо активізувати потенціал співробітників, що пов'язано з їхніми навичками, освітою, фаховою підготовкою, а також прагненням до творчості та самореалізації.

Теоретико – методологічні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом досліджено в працях таких зарубіжних та вітчизняних учених, як Н. Аймаутової, М. Армстронга, М. Білопольського, Д. Богині, М. Боровик, Х. Грехема, О. Грішної, О. Єськова, Г. Завіновської, А. Кібанова, А. Колота, А. Литвиненко, А. Маслоу, М. Мескона, О. Раєвської, В. Савченко, С. Шапіро, І. Швець, С. Шеклі, А. Алістаєва, А. Богданов, І. Богін, В. Любімов Н. Маусов, Ю. Одегов, В. Травин, С. Шекшня та ін.

Разом із тим всебічне вивчення та аналіз опублікованих праць, присвячених дослідженню цієї проблеми засвідчили необхідність подальшого розвитку теоретичних основ розробки та прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом з обґрунтуванням пріоритетних шляхів підвищення його ефективності.

Метою магістерської роботи є систематизація та розвиток теоретико – методологічних положень процесу розробки та прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом на прикладі ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS».

Тому саме такі завдання були поставлені в роботі:

– дослідити сутність та структуру управління персоналом підприємства;

- визначити методи системи управління персоналом на підприємстві;
- розкрити поняття управлінських рішень у сфері управління персоналом;
- здійснити загальну організаційну характеристику ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»;
- проаналізувати структуру і склад персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»;
- здійснити аналіз управлінських кадрових рішень ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»;
- запропонувати рекомендації щодо розробки і прийняття управлінських рішень стосовно професійного розвитку персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»;
- запропонувати впровадження HR – брендінгу як складової розробки і прийняття управлінських рішень менеджментом ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS».

Об’єктом дослідження є процес розробки та прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Предметом дослідження є процес розробки та прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі управління персоналом.

У роботі використано такі методи: теоретичного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики та викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладення послідовності положень кваліфікаційної роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів формування та розвитку поняття управлінських рішень у сфері управління персоналом; кореляційний аналіз – при оцінюванні показників, які впливають на

результативність системи управління персоналом підприємства; порівняльного аналізу та інші.

Інформаційною базою дослідження є нормативно – правові та законодавчі акти, матеріали наукових конференцій і періодичних видань, фахова література, статистичні дані ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в обґрунтуванні впровадження HR – брендінгу в загальну стратегію розвитку ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»; необхідності створення специфічних інструменти HR – брендінгу та визначенні стратегічних каналів комунікації між HR – службою та персоналом.

Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації сприяють створенню конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами у схожій сфері діяльності.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження прийнято участь у IV Всеукраїнській студентській науково – практичній конференції «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 тези за матеріалами наукової конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність та структура управління персоналом підприємства

Вагомим аспектом продуктивності праці є люди та їх рівень освіти, майстерності і досвіду. В теорії управління персоналом використовується значна кількість термінів відносно людей, які зайняті на підприємстві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Термін «трудові ресурси» вперше було використано в економіці в 20 – х роках ХХ століття академіком С. Струмиліним. Сьогодні розуміння трудових ресурсів розуміється, як людські ресурси, що є більш розширеним і містить в собі такі поняття, як трудовий потенціал, ступінь освіти, стан здоров'я, рівень здібностей і культури, професійні знання задля проведення робіт в сфері суспільно корисної діяльності.

Кадри – це штатні робітники певної кваліфікації з високим рівнем професійної підготовки, які мають спеціальні знання та трудові уміння чи досвід роботи в цій сфері діяльності. Поняття «кадри» у вітчизняних та зарубіжних джерелах доволі часто ототожнюється лише з частиною робітників – спеціалістами або працівниками високої кваліфікації і стажем роботи на підприємстві.

Управління кадрами – це різнобічний та виключно важкий процес, який має своєрідні особливості та закономірності. Їх вивчення необхідне спеціалістам та керівникам сьогоdnішнього виробництва, робітникам соціального розвитку і кадрових служб для постійного гарантування підвищення продуктивності та якості робіт [10].

Термін «персонал» є найбільш раціональним на рівні підприємства, так як визначає особовий склад самого підприємства, який виконує роботу за наймом та має такі характерні риси.

Основними рисами є:

- трудові взаємини з працедавцем які, як правило, мають оформлення у вигляді трудового договору;
- володіння особливими якісними характеристиками, з'єднання персональних та організаційних цілей.

Таким чином, персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [2].

Персонал підприємства характеризується структурою, кількістю, фаховою придатністю і кваліфікованістю. Кількість персоналу визначається масштабами, трудомісткістю, важкістю, особливостями виробничих процесів, ступенем їх автоматизації, комп'ютеризації та механізації.

У вимогах переходу до ринкової економіки система управління персоналом повинна здобути завершеність і системність, запорукою яких є комбіноване вирішення питань кадрових проблем, поширення нових та покращення методів та форм кадрової роботи, які вже існують.

Предметом системи управління кадрами в організації є дослідження відносин працівників в процесі функціонування підприємства з точки зору найбільш ефективного використання їх трудового потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основним завданням системи управління персоналом в сьогоденних умовах є поєднання результативного навчання кадрів, підвищення рівня кваліфікації та робочої мотивації для розвитку вмінь робітників і їх заохочення до виконання робіт вищого рівня.

Завдання систематизуються до таких:

- задоволення організації в таких потребах, як потрібна чисельність та якість кадрів на даний період та на майбутній час;
- забезпечення розумних потреб робітників;
- створення однакового рівня змоги ефективності праці і раціональної заклопотаності робітників, розміреного та сталого рівня завантаженості протягом робочого періоду;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці [13].

Персонал систематизують за двома основними категоріями участі кадрів в процесі функціонування підприємства: виробничий та управлінський.

Управлінський персонал – це такі працівники, трудова активність яких спрямована на забезпечення здійснення певних управлінських функцій. До них відносять функціональні та лінійні спеціалісти і керівники. Управлінський персонал захоплений здебільшого інтелектуальною активністю.

Управлінський персонал поділяється на три основні групи:

- керівники, які можуть координувати, націлюють та спонукають діяльність учасників виробництва (це так звані лінійні керівники – начальники, директори заводів, майстри та інше);
- спеціалісти, які здійснюють кваліфікаційну підтримку керівникам при проведенні аналізу та вирішенні питань процесу розвитку підприємства (інженери, психологи, економісти, юристи, та інше) чи ті, які самостійно розпоряджаються планово – економічними, інженерно – технічними, соціальними та іншими функціональними службами;
- допоміжні робітники, які повинні здійснювати інформаційне та технічне обслуговування апарату управління – це збір, збереження, первинна обробка та передача інформації (архіваріуси, креслярі, діловоди та інше) [22].

За рівнем управління керівники поділяються на керівників вищого, середнього та нижчого рангів.

Управлінці вищого рангу (інституційний рівень): міністри, керівники об'єднань та підприємств.

Управлінці середнього рангу (управлінський рівень): начальники відділів та цехів, головні спеціалісти.

Управлінці нижчого рангу (технічний ступінь) : майстри, спеціалісти та начальники відділів.

Виробничий персонал – це виконавці, які реалізують рішення керівників, безпосередньо впроваджують в життя плани підприємства, зайняті створенням матеріальних цінностей чи наданням послуг. Також сюди відносяться гардеробники, прибиральниці, кур'єри та охоронці.

В залежності від аналітичних цілей виробничий персонал поділяють на:

- основних робітників, які приймають участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей.

- допоміжних, які безпосередньо здійснюють функції обслуговування провідного виробництва [53].

- важливим напрямком класифікації кадрів є їх розподіл за спеціальностями та професіями, а також за рівнем кваліфікації.

- кадри за рівнем кваліфікації поділяють на такі групи:

- працівники високої кваліфікації, які закінчили ПТУ та середні спеціальні навчальні заклади зі строком навчання від 2 до 4 років;

- кваліфіковані працівники, які закінчили середнє професійно – технічне училище, навчались від 6 до 24 місяців;

- працівники низької кваліфікації, які пройшли підготовку на виробництві протягом 2 – 5 місяців;

- некваліфіковані працівники, які пройшли інструктаж чи практичне навчання на робочих місцях протягом декількох тижнів [58].

Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Структуру кадрів за стажем потрібно розглядати як в плані стажу роботи на даному підприємстві, так і загального стажу.

Структура персоналу за освітнім ступенем передбачає розподіл персоналу за вищою, середньо спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

На формування різновидів структур персоналу як на макрорівні, так і мікрорівні у найближчий час впливатиме ряд факторів на загальні тенденції:

- посилений перерозподіл працюючих з матеріальної сфери виробництва в інформаційну сферу та сферу послуг;
- заміна кадрів, які вибули на персонал з вищим професійним та загальним рівнем;
- збільшення частини інтелектуальної праці, що підвищить попит на кваліфіковану робочу силу (операторів, програмістів, наладчиків) [26].

Персонал підприємства знаходиться в безупинному русі внаслідок найму одних робітників та звільнення інших.

Закріплення та користування персоналом характеризується системою показників, а саме середньорічною чисельністю працівників, яку визначають за формулою 1.1.

$$Ч_{\text{ср}} = (0,5 \cdot Ч_1 + 0,5 \cdot Ч_2 + 0,5 \cdot Ч_{\text{п}} + 1) / \text{п}, \quad (1.1)$$

де $Ч_{\text{ср}}$ – середня кількість працівників за рік;

$Ч_1$, $Ч_2$, $Ч_{\text{п}}$ – кількість працівників на початок кожного півперіоду (місяць, квартал);

п – кількість періодів, з котрих утворюється період (12 місяців).

Інтенсивність обороту за прийняття дорівнює кількості прийнятих за період, поділеної на середньоспискову кількість працівників за період.

Інтенсивність обороту за вибуттям дорівнює чисельності персоналу, який вибув за період з усіх причин, поділеної на середньоспискову чисельність персоналу за період.

Коефіцієнт постійності складається з кількості робітників, які є в списках підприємства протягом всього періоду, поділеної на середньоспискову кількість працівників за період.

Коефіцієнт використання кваліфікації працівника дорівнює затратам праці на виконання робіт в залежності від кваліфікації, поділеним на загальні затрати за період.

Коефіцієнт стажу роботи на підприємстві складається з тривалості роботи на підприємстві, поділеної на 60 місяців.

Продуктивність праці дорівнює кількості виробленого ВВП у вартісному вимірі, поділеної на середньоспискову чисельність персоналу [60].

Характеристику сучасного робітника можна описати такими основними групами показників:

- особисті – це ті риси, що характеризують конкретну особистість: патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо;
- комунікативні – навички, які описують ставлення особистості до людей, які її оточують: вміння працювати в штаті, знаходити спільну мову з іншими робітниками, лідерство;
- пізнавальні – це загальні вміння та знання про навколишній світ: загальний культурний та науковий світогляд індивіда;
- професійні – навички з виконання професійних зобов'язань: специфічні вміння та знання, виробничий досвід [37].

Формування певної системи характеристик особистості є основним завданням системи управління персоналом.

Таким чином, система управління персоналом – це і наука, і мистецтво ефективного керування працівниками в умовах їх професійної діяльності. Це

комплекс принципів, механізмів та методів оптимального комплектування, розвитку, мотивації та раціонального користування персоналом.

Управління персоналом має відповідати ідеології розвитку організації, захищати інтереси робітників та гарантувати дотримання законодавства про працю при закріпленні, формуванні та використанні кадрів.

1.2 Методи і системи управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом є непростим складовим компонентом управління підприємством. Необхідно розмежувати принципи управління персоналом та принципи будови системи управління персоналом.

Принципи управління персоналом – це правила, норми та основні положення, які необхідно виконувати спеціалістам і керівникам в процесі управління персоналом. Такі принципи відображають вимоги реально діючих економічних законів, саме тому вони і самі є об'єктивними.

Управління персоналом базується на таких принципах:

- демократичний централізм, науковість, планомірність, цілісність розпоряджень;
- централізації та децентралізації, поєднання персонального та колективного підходів, функціонального, лінійного та цільового управління;
- контроль за виконанням розпоряджень [11].

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково – розроблених методів. Методи управління – це сукупність процедур підготування, прийомів і прийняття, контролю виконання та організації управлінських рішень. В системі управління персоналом використовуються різнобічні методи, які відповідають характеру розв'язуваних професійних задач.

Таким чином, з точки зору системного аналізу управлінської діяльності можливо виділити чотири групи методів згідно з етапами управлінського процесу: методи прийняття; методи підготування; методи перевірки виконання управлінських рішень; методи організації [75].

По характеру впливу на виконавців виділяють чотири головні типи методів управління персоналом:

- організаційно – розпорядницькі;
- економічні;
- соціально – психологічні;
- правові.

Адміністративні методи направлені на такі мотиви поведінки, як усвідомлення необхідності дисципліни праці, прагнення людини трудитися в певній організації, почуття боргу та культуру трудової діяльності. Ці методи впливу виокремлюються прямим характером впливу: будь – який адміністративний чи регламентуючий акт підлягає неодмінному виконанню.

Для адміністративних методів притаманна їх відповідність правовим нормам, які діють на певному рівні процесу управління, так само й актам і розпорядженням вищих органів управління.

Соціально – психологічному та економічному методам доречний непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на машинальну дію таких методів та важко визначити їх вплив на кінцевий результат.

За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих робітників. Вони засновані на використанні економічного механізму управління.

Соціально – психологічні методи управління запроваджені на застосуванні соціального механізму управління (соціальні потреби, система взаємовідносин в колективі і т.д.).

Своєрідність таких методів полягає в застосуванні значної частини неформальних факторів, інтересів індивіда, колективу та групи в процесі управління персоналом [42].

За характером впливу на виконавців виокремлюють методи прямого (безпосереднього) та непрямого (опосередкованого) впливу: матеріального і морального стимулювання роботи; адміністративні.

За масштабами використання виділяють такі методи управління:

- спеціальні (організація службової діяльності і т.д.);
- загальні (наприклад, інтерв'ю, аналіз діяльності, тести та інше).

При виконанні управлінських програм та рішень широко використовують методи індивідуальної та колективної матеріальної мотивації. Засобами цієї мотивації можуть виступати: посадовий оклад, винагорода, заробітна плата і т.д. [9].

Для надання витривалості організаційним зв'язкам в системі управління персоналом в процесі виконання управлінських рішень використовують метод розпоряджень. Він може проявлятися у вигляді наказів, інструкцій, планів, інших документів, які мають назву акти управління.

Одним із видів методів розпорядження є адміністративні методи, а саме методи авторитарної мотивації. Такі методи засновуються на підпорядкуванні закону, вищим посадовим особам, правопорядку, мають зобов'язуючий характер.

За допомогою цього діють механізми примусу, які формуються для забезпечення інтересів товариства, особистості, держави, реалізуються права та обов'язки керівників, забезпечується службова дисципліна та умови виконання співробітниками їх зобов'язань (таблиця 1.1) [27].

Таблиця 1.1 – Система методів управління персоналом в організації

Методи управління персоналом		
Адміністративні	Економічні	Соціально – психологічні
1	2	3
Встановлення держзамовлень	Техніко – економічний аналіз	Соціальний аналіз колективу
Формування структури органів управління	Техніко – економічне обґрунтування	Встановлення заохочень та моральних санкцій
Затвердження адміністративних норм і нормативів	Ціноутворення	Розвиток відповідальності та ініціативи у працівників
Правове регулювання	Планування	Встановлення соціальних поведінкових норм
Видання вказівок, наказів та розпоряджень	Матеріальне стимулювання	Створення груп, колективів, формування здорового психологічного клімату
Інструктування	Кредитування	Вдоволення культурних і духовних потреб
Добір, підбір та розміщення кадрів	Участь в капіталі та прибутках	Соціальне стимулювання розвитку колективу
Затвердження рекомендацій та методик	Оподатковування	Створення творчої атмосфери в колективі
Розробка посадових інструкцій, положень та стандартів підприємства	Встановлення економічних нормативів та норм	Участь працівників в управлінні
Розробка регламентуючої документації	Страховання	Соціальне планування

Аналізуючи таблицю 1.1 можна зробити висновок, що методологія системи управління персоналом допускає розгляд сутності персоналу підприємства як об'єкта управління, процесу формування поведінкових моделей персоналу, що відповідає задачам та цілям підприємства, методів і принципів управління персоналом.

Технологія управління персоналом передбачає: організацію найму, прийому та підбору персоналу, його ділову оцінку, адаптацію та профорієнтацію, навчання, управління його робочою кар'єрою та службово – фаховим просуванням, організацію і мотивацію праці, управління конфліктами та стресовими ситуаціями, гарантування соціального розвитку підприємства, вивільнення персоналу та інше. Також сюди можна віднести

проблему взаємодії керівників підприємства зі службами зайнятості та профспілками, управління безпекою персоналу [17].

Механізм управління персоналом підприємства включає в себе різноманітні громадські та державні формування:

- профспілкові органи, які займаються контролем дотримання адміністрацією підприємств та організацій прав працюючих;
- місцеві державні адміністрації;
- організації та підприємства, що визначають загальний напрямок кадрової політики підприємства [66].

До державних органів управління відносять органи праці та соціальних питань, кадрові служби державних організацій та центри зайнятості населення. Координація діяльності кадрових служб різноманітних галузей народного господарства відноситься до державних органів праці та соціальних питань, які:

- можуть визначити реальну потребу в спеціалістах з урахуванням ступеню розвитку продуктивних сил та перспективних шляхів науково – технічного прогресу, забезпечують контроль їх використання в народному господарстві;

- повинні забезпечити реалізацію громадянами прав на працю, добиваючись ефективної зайнятості працездатного населення на підставі передбачення потреб і джерела забезпечення народного господарства трудовими ресурсами, організований підбір працівників та інші види перерозподілу та розподілу робітників;

- спільно з органами утворення створюють ефективну систему фахового навчання, яка може забезпечити безперервне підвищення кваліфікації всіх працівників;

- здійснюють методичну роботу з атестації персоналу в галузях народного господарства.

- сприяють рішенню питань в організаціях та підприємствах [13].

Виходячи з нових вимог роботи з персоналом, переоцінюються функції кадрових служб всіх рівнів управління. Підвищується їх роль та рівень відповідальності при вирішенні задач соціального та економічного розвитку. В умовах переходу до ринкової економіки основними функціями кадрових служб організацій, підприємств та заснувань є:

- регулювання та планування цілеспрямованого професійно – кваліфікаційного росту і прямування кадрів, процесів їх вивільнення та перерозподілу;
- прогнозування, визначення перспективної та поточної потреби в персоналі та джерела її задоволення;
- організаційно – методологічне забезпечення професійно – економічного навчання, підготовка та перепідготовка персоналу;
- аналіз ділових, фахових, та індивідуальних якостей працівників за допомогою атестації;
- організація роботи фахової орієнтації молодого покоління, адаптація молодих спеціалістів та працівників на підприємствах;
- забезпечення результативного використання всіх форм морального та матеріального стимулювання працівників відповідно до ступені їх трудової діяльності [79].

Концепція управління персоналом – це система методико – теоретичних поглядів на визначення та розуміння сутності, критеріїв, цілей, утримання, задач, принципів та методів управління персоналом, а ще організаційно – практичних підходів до формування процесу її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств [59].

Концепція управління персоналом включає в себе:

- формування системи управління персоналом і розробку технології управління кадрами;
- розробку методології системи управління персоналом.

В деяких організаціях формується система управління персоналом, в якій об'єднують під єдиним керівництвом заступника директора по управлінню персоналом та всі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

Управління кадрами – багатогранний і винятково складний процес, що має специфічні особливості і закономірності. Знання їх украй необхідно керівникам і спеціалістам сучасного виробництва, робітникам кадрових служб і соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості роботи і продуктивності праці [21].

В умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом повинне набути системність і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління кадрами припускає урахування організаційно – економічних, соціально – психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів в їх сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально – економічних факторів.

Системний підхід відбиває урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з кадрами на виробництві [15].

Головним елементом усієї системи управління є кадри, що одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Робітники підприємства, організації є об'єктом управління тому, що являють собою продуктивну силу, головну складового будь – якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві складають основний зміст

управління кадрами, що із цього погляду розглядаються аналогічно управлінню матеріально – речовинними елементами виробництва.

Водночас кадри – це, насамперед, люди, що характеризуються складним комплексом індивідуально – типових якостей і властивостей, серед яких соціально – психологічні грають визначальну роль. Спроможність кадрів одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління кадрами.

Управління кадрами здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і припускає такі основні етапи і функції:

- визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами;
- постійне удосконалювання системи кадрової роботи на виробництві;
- визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей;
- організацію роботи з виконання прийнятих рішень;
- координацію і контроль виконання намічених заходів [50].

Сукупність цілей, напрямків, форм і методів управління кадрами укладається в єдину систему кадрової роботи, основними підсистемами якої є:

- підсистема аналізу, планування і прогнозу кадрів;
- підсистема добору, розставляння, оцінки і безупинного навчання кадрів;
- підсистема раціонального використання кадрів на виробництві [7].

Складність і багатогранність управління кадрами припускає багатоаспектний підхід до цієї важливої проблеми.

Розрізняють такі аспекти управління кадрами:

- техніко – технологічний (відбиває рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та інше);
- організаційно – економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу працюючих, їх матеріальним

стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);

- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства в кадровій роботі);

- соціально – психологічний (відбиває питання соціально – психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження різноманітних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);

- педагогічний (припускає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом та інше) [9].

Основою системи управління кадрами є кадрова політика, що подає собою розраховану на тривалу перспективу лінію удосконалювання кадрів, генеральний напрямок у кадровій роботі, що визначається сукупністю найбільше важливих, принципових положень і установок, виражених у стратегічних рішеннях.

Засобом реалізації кадрової політики є кадрова робота, що підпорядкована рішенням висунутих товариством задач у господарській діяльності шляхом оптимального використання і розвитку персоналу.

Ключовим в управлінні є принцип добору і розставляння кадрів по їх особистісних і ділових якостях. Приходячи наріжним каменем кадрової політики, він передбачає: спадкоємність кадрів на основі систематичного добору і підготування нових робітників; забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації кадрів; чітке визначення прав, обов'язків і відповідальності кожного робітника; сполучення досвідчених робітників із молодими кадрами; забезпечення умов для фахового і посадового просування кадрів на основі обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і особистісних якостей; сполучення довіри до кадрів із перевіркою виконання [9].

Система управління персоналом організації – система, у якій реалізуються функції управління персоналом.

Вона включає підсистему загального і лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Управління персоналом включає в себе ряд ключових функцій, які формуються у взаємопов'язані цикли. В рамках організації розробляється комплексна стратегія управління людськими ресурсами. Ця стратегія охоплює визначення довгострокових цілей використання персоналу, його розвитку, оновлення навичок та підвищення мотивації працівників.

На рис.1.1 представлено ключові фази процесу управління персоналом у компанії, які базуються на основних завданнях відділу управління персоналом та враховують сучасні тенденції в галузі управління людськими ресурсами (HR – менеджменті).



Рисунок 1.1 – Етапи процесу управління персоналом з урахуванням новітніх HR – трендів

Розширення робочої сили включає інтеграцію новітніх технологій і методів краудсорсингу, а також переоцінку використання талантів, технологій, робочих просторів, а також взаємодії між людьми та машинами. Щодо соціальної різноманітності та інтеграції, це включає зміни в підходах до визнання рівності та недискримінації на робочому місці в контексті гендеру, раси та національності.

HR – аналітика застосовується для глибокого розуміння кожного аспекту бізнес – операцій, при цьому аналітичні інструменти стають невід'ємною частиною процесу прийняття рішень у щоденній роботі. Цифровий HR об'єднує в собі використання цифрових технологій у всіх аспектах управління персоналом, що включає модернізацію технологій та застосування бенчмаркінгу для оцінки ефективності.

Розвиток лідерства в сучасних організаціях вимагає нового типу лідера – «цифрового лідера». Такий лідер здатний формувати ефективні команди, підтримувати сильні взаємини між членами команди та їх залученість до роботи. Він також повинен бути здатним розвивати культуру інновацій, стійкість до ризиків та сприяти постійному самовдосконаленню.

Управління ефективністю включає керування процесом від встановлення цілей та їх оцінки до застосування матеріальних стимулів та винагород для співробітників.

Основні етапи розробки стратегії управління персоналом включають:

1. Формування керуючого комітету (робочої групи) для розробки стратегії управління персоналом.
2. Аналіз бізнес – стратегії підприємства та визначення стратегічних цілей у сфері персоналу. Це включає аналіз діяльності підприємства, поточних стратегічних планів і місії.
3. Формулювання цілей проекту керівництвом та їх деталізація робочою групою.

4. Визначення цільових показників оцінки ефективності бізнес – процесу, розрахунок їх значень та затвердження цільових значень показників ефективності керівництвом.

5. Визначення внутрішніх входів та виходів бізнес – процесу.

6. Збір інформації про сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, ключові питання в галузі управління персоналом.

7. Оцінка стратегічних альтернатив у сфері управління персоналом та вибір ключової стратегії управління персоналом.

Визначення ключових елементів стратегії управління персоналом включає наступні етапи:

1. Зіставлення Цільових Показників Ефективності з SWOT – аналізом: Це включає аналіз цільових показників ефективності в області управління персоналом та їх порівняння з результатами SWOT – аналізу (Сильні та Слабкі сторони, Можливості та Загрози).

2. Формування Стратегічного Плану: Розробка детального плану реалізації стратегії управління персоналом, з визначенням конкретних кроків та методів виконання.

3. Оцінка Рівня Досягнення Ключових Показників Ефективності: Моніторинг та аналіз ступеня виконання визначених цілей та показників ефективності.

4. Контроль та Корегування Стратегії: Постійний моніторинг стратегії управління персоналом для своєчасного виявлення та вирішення проблем, а також внесення необхідних корективів.

5. Документування Процесу Розробки Стратегії: Збереження усіх документів та звітів, пов'язаних з розробкою та реалізацією стратегії.

На всіх етапах розробки стратегії управління персоналом ключовими факторами мають бути стратегічні цілі організації, на досягнення яких спрямована бізнес – стратегія, та ресурси, якими реально володіє організація для їх реалізації.

1.3 Поняття управлінських рішень у сфері управління персоналом

Кожна організація має свої специфічні цілі, досягнення яких можливе тільки завдяки якісно спланованим та послідовно виконаним управлінським діям в межах цієї організації. Менеджери, плануючи роботу організації, окреслюють цілі, методи їх втілення та необхідні ресурси для їхнього досягнення.

Прийняття управлінських рішень можна розуміти як процес їх розробки та вибору. Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації.

Управління передбачає наявність суб'єкта й об'єкта управління, між якими існує певний зв'язок (рис. 1.2). Управлінське рішення приймається не будь – яким працівником, а тільки суб'єктом управління: керівником організації або структурного підрозділу чи колегіальним органом (спостережною радою, правлінням, дирекцією тощо).

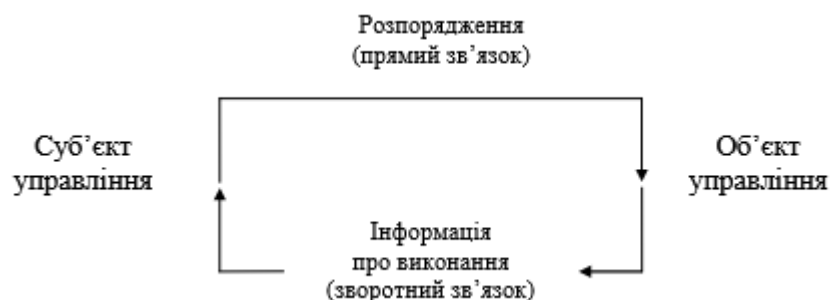


Рисунок 1.2 – Загальна схема процесу управління

За каналами прямого зв'язку віддаються розпорядження, команди об'єктові управління для виконання, а за каналами зворотного зв'язку перевіряється їх виконання.

Прийняття рішень є ключовою частиною управлінської діяльності, адже воно становить основу роботи менеджера. Розуміння механізмів прийняття управлінських рішень є критично важливим для глибокого усвідомлення загального процесу управління. Важливо розрізнити поняття «управлінське рішення» від звичайного «рішення». Хоча людина у своєму житті робить безліч рішень у різних сферах, таких як виробництво, покупки, особисті стосунки тощо, не всі з них можна класифікувати як управлінські.

«Кадри вирішують усе» – це відомий вислів, що зберігає свою значущість навіть у XXI столітті, оскільки успіхи організації прямо залежать від її персоналу та ефективності їхньої праці. Управління персоналом становить одну з ключових функцій у рамках сучасного менеджменту, і прийняття рішень у сфері кадрів повинне завжди бути обдуманим та відповідальним.

Основними видами управлінських рішень у кадрових питаннях є:

1. Рішення про прийняття працівника на роботу, що включає в себе процеси підбору та відбору персоналу, організацію стажувань, встановлення випробувального терміну тощо.

2. Рішення щодо безпосередньої роботи працівника, що охоплює визначення функцій працівника, режиму роботи, сприяння їх адаптації, контроль за виконанням роботи, стимулювання, підвищення кваліфікації, ротацію персоналу в рамках організації, суміщення професій або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, надання відпусток тощо.

3. Рішення про звільнення працівника включає в себе розгляд та вирішення питань, пов'язаних із звільненням працівників.

У процесі прийняття цих кадрових рішень ключову роль відіграє керівник організації. З підготовкою рішень займається спеціально створений кадровий підрозділ або відповідальний працівник, залежно від розмірів організації. Однією з особливостей кадрових управлінських рішень є необхідність їх документального оформлення у письмовій формі.

Під час прийняття кадрових управлінських рішень використовуються такі основні види документів:

- заяви – документи подаються працівниками організації для офіційного висловлення їхніх запитів або намірів, таких як заяви про прийом на роботу, заяви про відпустку чи заяви про звільнення;

- накази – офіційні документи, що видаються керівництвом організації, і містять розпорядження або інструкції щодо виконання певних дій, наприклад, накази про прийняття на роботу, переведення або звільнення працівників;

- розпорядження – документи схожі на накази, але часто мають більш тимчасовий або специфічний характер, використовуються для регулювання певних аспектів роботи персоналу;

- доповідні записки – документи, які зазвичай містять аналіз, пропозиції або інформацію на підтримку прийняття управлінських рішень, наприклад, оцінку роботи працівника або обґрунтування необхідності змін у персоналі;

- пояснювальні записки – документи, у яких працівники або керівництво надають пояснення або роз'яснення з приводу певних подій або дій, наприклад, відносно відхилень у робочому процесі або конкретних інцидентів.

Підбір персоналу є одним з ключових елементів діяльності будь – якої організації. Кількість необхідного персоналу залежить від багатьох факторів, включаючи сферу діяльності організації, обсяги виробництва та збуту, її організаційну структуру, а також фінансові показники. В основі цього процесу лежить обраний тип організаційної структури та розподіл повноважень між різними структурними підрозділами.

Будь – яка організаційна структура вимагає ефективного розподілу трудового колективу на структурні підрозділи для більш продуктивної роботи. Цей розподіл може мати різні особливості залежно від конкретної

організації. Зокрема, в управлінському апараті організації часто зустрічаються такі типи структурних підрозділів, як департаменти, управління, відділи та сектори. Кожен з цих підрозділів відіграє свою роль у загальній структурі організації та сприяє її ефективному функціонуванню.

Визначення кількості персоналу в організації є багатоаспектним процесом, який залежить від різних факторів. Однак, головною метою менеджерів при цьому повинно бути підтримання ефективності та контроль над собівартістю продукції. Для цього використовуються різноманітні методики розрахунку потреби в персоналі, серед яких особливо поширені ті, що базуються на нормах праці.

Ці методики можуть включати:

1. Норма часу – встановлення конкретного часу, необхідного для виконання певної роботи, допомагає визначити кількість працівників, потрібних для її виконання в заданих термінах.

2. Нормативи чисельності – встановлення оптимальної кількості працівників для певного відділу або процесу з урахуванням обсягу роботи та продуктивності.

3. Норма навантаження – визначення обсягу роботи, який може бути виконаний одним працівником за певний період.

4. Норма часу обслуговування та норми Обслуговування – визначення кількості часу, необхідного для обслуговування певної кількості клієнтів або виконання певних сервісних завдань.

Застосування цих методик допомагає менеджерам раціонально планувати потреби в персоналі та оптимізувати витрати, сприяючи загальній продуктивності та ефективності організації.

Організації мають кілька варіантів для підбору персоналу, які включають як самостійний пошук, так і залучення посередників на ринку праці.

Самостійний пошук персоналу координується кадровою службою організації, яка використовує різноманітні системи пошуку кадрів, такі як оголошення вакансій на корпоративних вебсайтах, в соціальних мережах, на професійних платформах для пошуку роботи та ін. Крім кадрової служби, у процесі підбору персоналу активно беруть участь і керівники підрозділів, лінійні менеджери та інші керівники, які можуть мати більш пряме розуміння потреб конкретного відділу або проекту.

Посередники на ринку праці включають рекрутингові агентства, кадрові консалтингові компанії, а також фріланс – рекрутери, які надають спеціалізовані послуги, які включають пошук, відбір та оцінку кандидатів, а також проведення співбесід та оцінку кваліфікацій. Може бути особливо корисним при пошуку кандидатів на спеціалізовані або висококваліфіковані позиції, а також при пошуку працівників у короткі терміни.

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, і вибір залежить від конкретних потреб та можливостей організації.

Підбір персоналу зазвичай здійснюється за схемою наданою на рис.1.3.

Після видання наказу про прийняття кандидата на роботу, кадрові управлінські рішення, які приймаються, в основному стосуються: визначення конкретних завдань та обов'язків, які повинен виконувати новий працівник; установлення графіка роботи, робочих годин, а також відпусток та перерв; організація процесу входження працівника в колектив, адаптації до робочого місця, корпоративної культури та внутрішніх процедур; вирішення питань сумісництва чи основного місця роботи; визначення додаткових областей відповідальності або розширення вже існуючих; розробка системи винагород та покарань залежно від результатів роботи працівника. планування та реалізація переміщення працівників між різними посадами або відділами для різноманітності досвіду та розвитку навичок.



Рисунок 1.3 – Типова схема прийняття управлінських рішень щодо підбору та найму працівників

Важливо також пам'ятати, що будь – яке кадрове управлінське рішення повинно відповідати чинному законодавству України у сфері праці. Це означає, що рішення повинні бути в рамках закону, забезпечуючи права та обов'язки як працівника, так і роботодавця.

Організація, яка функціонує у ринкових умовах, є системою, що неперервно змінюється під впливом зовнішніх факторів. Важливою характеристикою ефективної організації є її здатність адаптуватися, тобто вміння ефективно реагувати на зовнішні виклики, можливості та ризики. Це можливо лише тоді, коли персонал організації відповідає її потребам та цілям, здатний виявляти можливості та протистояти зовнішнім загрозам. Досягнення цього передбачає оцінку персоналу та прийняття на її основі відповідних управлінських рішень у сфері кадрів.

Процес оцінки співробітників у компанії розподіляється за різними рівнями керівництва. Керівники вищого рівня (топ – менеджмент) відповідають за оцінку лінійних та функціональних керівників, тоді як оцінка спеціалістів та робітників здійснюється лінійними та функціональними керівниками. Оцінка роботи топ – менеджменту може проводитися вищими колегіальними органами управління або засновниками компанії.

Щодо методів оцінки персоналу, то вони включають:

Самооцінку – співробітники оцінюють свою власну ефективність.

Атестація (експертна оцінка) – виконується фахівцями у сфері управління персоналом.

HR (кадровий) аудит – систематичне оцінювання HR – процесів та політик.

KPI (ключові показники ефективності) – використання специфічних метрик для оцінки ефективності.

Технології Assessment Centre – комплексні оцінювальні центри, що використовують різноманітні методики.

Соціометрія – аналіз соціальних взаємодій та впливів у колективі.

Метод 360 градусів – збір зворотного зв'язку з різних джерел (колеги, керівники, підлеглі).

Ці методи дозволяють комплексно підходити до оцінки персоналу, враховуючи різні аспекти та джерела інформації.

Однак, у багатьох комерційних організаціях, особливо на практиці, керівники часто приймають кадрові рішення без використання цих формалізованих методів. У таких ситуаціях оцінка і прийняття рішень відбувається швидко, ситуативно і часто має імпульсивний характер. Це може включати спонтанне прийняття рішень на основі особистого досвіду, спостережень або навіть інтуїції керівника, без формального процесу оцінки або збору даних.

Таким чином, хоча формалізовані методи забезпечують консистентність та об'єктивність, на практиці керівники часто вдаються до більш гнучких і менш структурованих підходів, які можуть бути більш ефективними в певних ситуаціях, але також несуть у собі ризик суб'єктивності та необ'єктивності.

Процес оцінки персоналу в організаціях є важливим інструментом для визначення подальших управлінських дій щодо співробітників. Цей процес веде до двох основних напрямків дій в залежності від результатів оцінки:

1. Винагородження працівників, якщо результати оцінки позитивні, організації зазвичай винагороджують співробітників. Це може включати підвищення заробітної плати, бонуси, премії, визнання досягнень, можливості кар'єрного росту, навчальні можливості тощо. Винагорода мотивує співробітників підтримувати високий рівень продуктивності та вносити позитивний вклад в організацію.

2. Застосування різноманітних «покарань» у випадку незадовільних результатів оцінки, організації можуть застосовувати різні форми покарань. Це може включати попередження, відповідальність, перенавчання, обмеження у кар'єрному рості, зменшення бонусів або навіть звільнення. Такі заходи спрямовані на виправлення проблемної поведінки або низької продуктивності та служать попередженням іншим співробітникам про наслідки невиконання робочих обов'язків.

Важливо зазначити, що баланс між «пряником» та «бато́гом» має бути обережно зваженим, оскільки неправильне застосування цих методів може негативно вплинути на мораль та продуктивність персоналу. Ефективне управління персоналом вимагає гнучкості, розуміння індивідуальних потреб співробітників та створення середовища, що сприяє їхньому розвитку та успіху.

Управлінські рішення щодо стимулювання персоналу відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та мотивації працівників. Ось деякі з основних стратегій та підходів:

1. Фінансові стимули: підвищення зарплати, бонуси за досягнення певних цілей, комісійні від продажів, додаткові виплати за перевищення плану та інші форми матеріальної винагороди. Ці стимули прямо впливають на матеріальне благополуччя співробітників.

2. Нематеріальні стимули включають визнання заслуг, нагородження, кар'єрний ріст, розвиток професійних навичок, надання можливостей для самореалізації, гнучкий робочий графік, іміджеві фактори (наприклад, престижна посада).

3. Соціальні стимули – створення сприятливого робочого середовища, культури взаємоповаги, командного духу, проведення корпоративних заходів, забезпечення комфортних умов праці, медичне страхування, пенсійні програми.

4. Організаційні стимули – створення системи внутрішньої комунікації, в якій співробітники можуть висловлювати свої ідеї та пропозиції, участь у прийнятті рішень, поліпшення організаційної структури.

5. Розвиток та навчання, а відповідно надання можливостей для професійного розвитку, освітні програми, тренінги, майстер – класи, конференції.

Управлінські рішення у цій сфері повинні враховувати індивідуальні потреби та мотивацію працівників, а також загальну стратегію та цілі компанії. Ефективне стимулювання сприяє не тільки підвищенню продуктивності та ефективності, але й формуванню позитивного іміджу компанії, залученню та утриманню талановитих кадрів.

Прийняття кадрових управлінських рішень у сучасних умовах цифровізації зазнає значних змін і викликів, ключових аспектів, які слід враховувати представлено на рис.1.4.

Використання Цифрових Інструментів для Аналізу Даних: Сучасні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних про працівників. HR – аналітика може використовуватися для оцінки продуктивності, виявлення тенденцій у роботі та потреб співробітників, а також для прогнозування кадрових потреб.

Автоматизація Процесів: Використання програмного забезпечення для автоматизації рутинних процесів, таких як ведення кадрового обліку, відстеження відпусток і відсутностей, підготовка звітів тощо, сприяє звільненню часу для більш стратегічних завдань.

Електронне Навчання та Розвиток: Цифровізація надає можливості для онлайн – навчання та розвитку персоналу. Використання вебінарів, онлайн – курсів, інтерактивних тренінгів дозволяє співробітникам гнучко підвищувати свої навички.

Цифрові Канали Комунікації: Важливо використовувати цифрові платформи для ефективного спілкування всередині компанії. Це може включати внутрішні соціальні мережі, месенджери, системи відеоконференцій.

Управління Змінами та Цифрова Культура: Управління змінами стає ключовим у впровадженні цифрових інновацій. Важливо формувати культуру, відкриту до цифрових змін, підтримувати ініціативність та гнучкість у співробітників.

Безпека Даних та Приватність: Зі зростанням обсягів цифрових даних зростає і значення питань безпеки та приватності. Потрібно забезпечити захист персональних даних співробітників і відповідність нормативним вимогам

Гнучкість і Дистанційна Робота: Цифровізація також означає, що компанії можуть більш гнучко підходити до форматів роботи, включаючи дистанційну роботу, що потребує відповідного управління та підтримки.

Рисунок 1.4 – Ключові аспекти прийняття кадрових управлінських рішень у сучасних умовах цифровізації

Цифровізація в управлінні персоналом відкриває нові можливості для оптимізації процесів, підвищення ефективності та залучення талановитих співробітників, але також вимагає від менеджменту глибокого розуміння

цифрових тенденцій та уміння адаптуватися до швидко змінюваного середовища.

Висновки до розділу 1

Управління персоналом підприємства — це комплексний процес, який включає планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації. Сутність управління персоналом полягає в ефективному використанні людських ресурсів для забезпечення успішної діяльності підприємства.

Структура управління персоналом може включати наступні ключові елементи: планування персоналу, визначення потреб підприємства в персоналі, прогнозування майбутніх потреб у кадрах на основі бізнес – планів та стратегій розвитку; підбір та найм персоналу; орієнтація та адаптація, введення нових співробітників у курс справ підприємства, його культури, цілей та процедур; оцінка та розвиток персоналу, оцінка продуктивності та компетентності співробітників, навчання та професійний розвиток, планування кар'єри; мотивація та заохочення, розробка та впровадження системи заохочень (матеріальних та нематеріальних), яка спонукає співробітників до високої продуктивності та лояльності; внутрішні комунікації, забезпечення ефективної комунікації всередині організації, включаючи зворотний зв'язок та обмін інформацією; управління відносинами у трудовому колективі, вирішення конфліктів, створення позитивного робочого клімату, забезпечення дотримання трудового законодавства; здоров'я та безпека на робочому місці, розробка та впровадження заходів щодо забезпечення безпеки та здоров'я персоналу; кадрова документація та облік, ведення кадрових записів, управління персональними даними та дотримання вимог щодо конфіденційності; управління процесом звільнення, пенсіонування, скорочення штатів.

Ефективне управління персоналом вимагає від менеджерів не лише глибоких знань у галузі HR, але й уміння застосовувати ці знання в реальному бізнес – середовищі, враховуючи специфіку підприємства та змінні умови ринку.

Прийняття кадрових управлінських рішень у сучасних умовах цифровізації зазнає значних змін і викликів. Сучасні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних про працівників. HR – аналітика може використовуватися для оцінки продуктивності, виявлення тенденцій у роботі та потреб співробітників, а також для прогнозування кадрових потреб. Використання програмного забезпечення для автоматизації рутинних процесів, таких як ведення кадрового обліку, відстеження відпусток і відсутностей, підготовка звітів тощо, сприяє звільненню часу для більш стратегічних завдань. Цифровізація надає можливості для онлайн – навчання та розвитку персоналу. Використання вебінарів, онлайн – курсів, інтерактивних тренінгів дозволяє співробітникам гнучко підвищувати свої навички. Управління змінами стає ключовим у впровадженні цифрових інновацій. Важливо формувати культуру, відкриту до цифрових змін, підтримувати ініціативність та гнучкість у співробітників. Зі зростанням обсягів цифрових даних зростає і значення питань безпеки та приватності. Потрібно забезпечити захист персональних даних співробітників і відповідність нормативним вимогам. Цифровізація також означає, що компанії можуть більш гнучко підходити до форматів роботи, включаючи дистанційну роботу, що потребує відповідного управління та підтримки.

Цифровізація в управлінні персоналом відкриває нові можливості для оптимізації процесів, підвищення ефективності та залучення талановитих співробітників, але також вимагає від менеджменту глибокого розуміння цифрових тенденцій та уміння адаптуватися до швидко змінюваного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАННОГО ЗАКЛАДУ «NOSH BREAKFAST & SWEETS»

2.1 Організаційна характеристика ресторанного закладу «Nosh»

Ресторанний заклад «Nosh BREAKFAST & SWEETS» розташований у самому серці міста Запоріжжя, за адресою проспект Соборний, 186А. Будучи в центральній локації, ресторан зручний для місцевих жителів. «Nosh BREAKFAST & SWEETS» пропонує різноманітний вибір завтраків, які зосереджуються на якісних, свіжих інгредієнтах, забезпечуючи ідеальний початок дня. Вони можуть включати традиційні страви з сучасним акцентом або інноваційні кулінарні експерименти.

Особлива увага приділяється тортам, тістечкам, морозиву та іншим десертам, які готуються за унікальною рецептурою. Це можуть бути як класичні десерти, так і більш новаторські створення, які вражають як смаком, так і візуальною привабливістю.

Інтер'єр ресторану, відображає його вишукану концепцію, з елегантними та сучасними елементами. Є зони як для спокійних сніданків, так і для тих, хто бажає насолодитися десертом у більш неформальній обстановці. А також пропонує затишну та привітну атмосферу, яка підходить як для ранкових зустрічей, так і для вечірнього відпочинку з друзями чи сім'єю.

Цільова аудиторія ресторану – люди з вищим середнім доходом, які цінують якість і унікальність у кулінарії.

Ресторан «Nosh BREAKFAST & SWEETS» відрізняється вишуканістю у всьому, від меню до обслуговування і атмосфери, створюючи враження розкоші та ексклюзивності. Він, є прекрасним вибором для тих, хто хоче

насолодитися вишуканими смаками та приємно провести час у елегантному оточенні.

Ресторан «Nosh BREAKFAST & SWEETS» вражає своїм унікальним асортиментом товарів, зокрема: бенто –торти.

Бенто – торти – це унікальне поєднання традиційної японської естетики та західного кондитерського мистецтва. Ці торти виготовляються у компактних коробках, схожих на японські бенто – ланчбоксы, забезпечуючи зручність та оригінальність подачі. Можуть включати різноманітні комбінації інгредієнтів, від класичних шоколадних або фруктових до більш екзотичних смаків.

Всі десерти готуються за особливими, вишуканими рецептами, що відрізняються високою якістю та оригінальністю смаків. Асортимент може включати класичні тістечка, крем – бруле, панна – котту, еклери, макарони та інші десерти, кожен з яких має свою унікальну презентацію та смак.

Мусові торти відомі своєю ніжною текстурою та елегантним виглядом. Вони часто містять легкі муси з фруктовими, шоколадними або ванільними нотками. Ці торти часто прикрашені в унікальному стилі, що робить їх не тільки смачними, але й візуально привабливими.

Кожен товар у цій категорії готується з високоякісних інгредієнтів та відображає майстерність та творчість кондитерів.

Велика увага приділяється не тільки смаку, але й індивідуальній подачі кожного десерту, створюючи унікальний досвід для клієнтів.

Ці унікальні категорії товарів є ключовими елементами, які вирізняють «Nosh BREAKFAST & SWEETS» на ринку ресторанних послуг та приваблюють цінителів вишуканої їжі.

Персонал, надає уважне та персоналізоване обслуговування, створюючи незабутні враження для кожного відвідувача. Меню може адаптуватися до різних дієтичних потреб та смакових уподобань, забезпечуючи багатий вибір для всіх гостей.

«Nosh BREAKFAST & SWEETS» прагне вражати своїх гостей винятковою якістю та оригінальністю своїх страв, поєднуючи традиційні методи приготування з новаторськими кулінарними ідеями. Від унікальних сніданків до майстерно приготованих десертів, кожен елемент меню розробляється з метою задоволення найвибагливіших смаків.

«Nosh BREAKFAST & SWEETS» – це не просто надання високоякісних послуг, це створення унікального простору.

Якість та культура обслуговування є критично важливими аспектами успіху будь – якого ресторану, особливо для закладу на кшталт «Nosh BREAKFAST & SWEETS», який прагне забезпечити вишуканий досвід для своїх гостей.

Перше враження, яке складається у гостей при вході в ресторан, є вирішальним. Ввічливість, уважність та ефективність персоналу вітаючого та обслуговуючого персоналу створює позитивний початок візиту. Обслуговуючий персонал виявляє увагу до індивідуальних потреб та побажань гостей, адаптуючи сервіс відповідно до цього. Офіціанти мають глибокі знання про меню та напої, щоб забезпечити компетентні рекомендації. Швидке та ефективне обслуговування, зокрема у часи пік, є критично важливим для підтримки високого рівня задоволення клієнтів. Культура взаємодії та ставлення до гостей інтегрована у всіх рівнях персоналу.

Використання зворотного зв'язку від клієнтів для постійного удосконалення сервісу. Забезпечення високої якості та культури обслуговування є не тільки про задоволення базових потреб клієнтів, але й про створення незабутніх вражень, які спонукають гостей повертатися знову та знову.

SWOT аналіз для ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS», який розташований у прифронтovому місті Запоріжжі в Україні в

умовах воєнного стану, після пандемії COVID – 19 та в епоху цифровізації, представлено на рис.2.1.

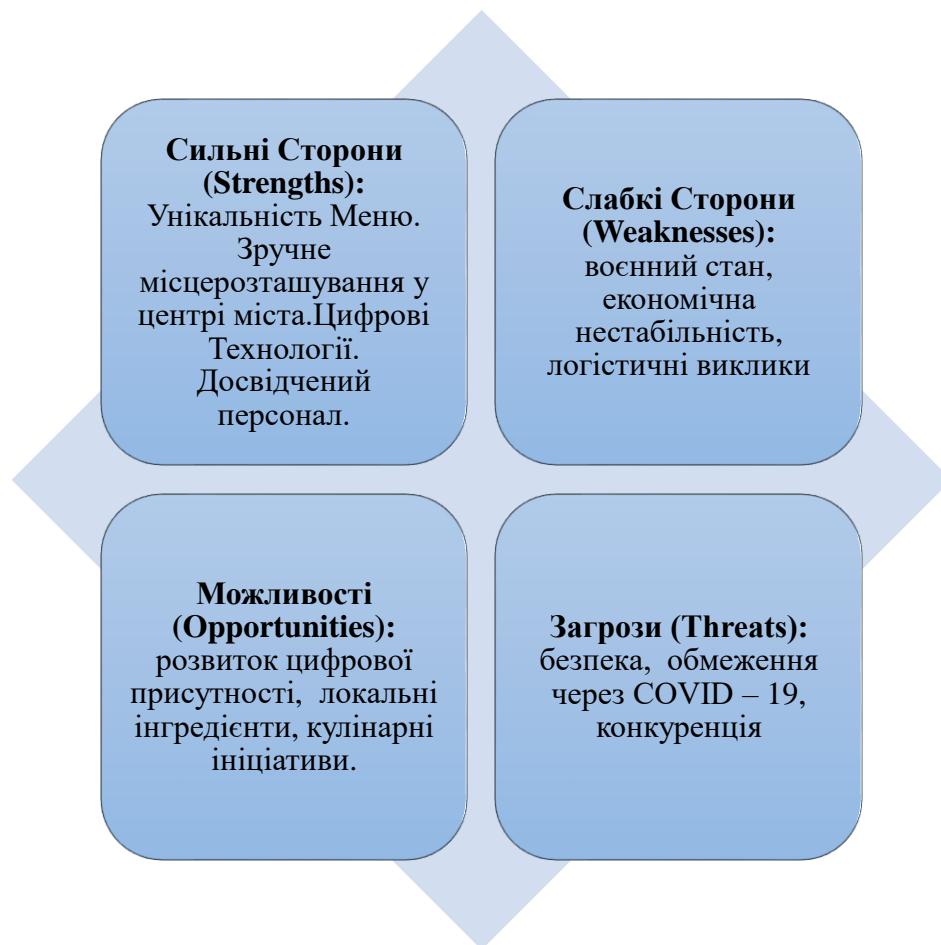


Рисунок 2.1 – SWOT – аналіз «Nosh BREAKFAST & SWEETS»

Отже, як можна побачити з рисунка 2.1, SWOT – аналіз «Nosh BREAKFAST & SWEETS» складається з сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз.

Сильні Сторони (Strengths):

1. Унікальність меню. Особливий акцент на вишуканих сніданках і десертах, що може приваблювати клієнтів, які шукають особливого досвіду.
2. Центральне розташування. Зручне місцерозташування у центрі міста, доступність для місцевих жителів та відвідувачів.

3. Цифрові технології. Використання цифрових засобів для маркетингу та управління замовленнями, особливо важливо в сучасних умовах.

4. Досвідчений персонал. Команда професіоналів, яка може забезпечити високу якість обслуговування і кулінарії.

Слабкі Сторони (Weaknesses):

1. Воєнний стан. Обмежений потік клієнтів через нестабільність і можливі обмеження у зв'язку з воєнним станом.

2. Економічна нестабільність. Фінансові труднощі потенційних клієнтів через економічні наслідки війни та пандемії.

3. Логістичні виклики. Складнощі з постачанням продуктів і матеріалів через воєнні умови.

Можливості (Opportunities):

1. Розвиток цифрової присутності. Розширення онлайн – присутності через соціальні медіа, онлайн – замовлення та доставку.

2. Локальні інгредієнти. Використання місцевих продуктів для підтримки місцевої економіки та зменшення логістичних проблем.

3. Кулінарні ініціативи. Організація спеціальних кулінарних подій або акцій для залучення уваги.

Загрози (Threats):

1. Безпека. Ризики, пов'язані з безпекою в регіоні, які можуть впливати на кількість відвідувачів.

2. Обмеження через COVID – 19. Потенційні обмеження через пандемію, які можуть вплинути на можливість відвідування ресторану.

3. Конкуренція. Інші ресторани та заклади харчування, які можуть пропонувати аналогічні послуги або більш доступні варіанти.

«Nosh BREAKFAST & SWEETS» має сильні сторони, які дозволяють йому виділитися на ринку, але також стикається зі значними викликами, пов'язаними з воєнним станом і економічною нестабільністю. Використання

цифрових засобів і адаптація до змінних умов можуть допомогти ресторану подолати ці виклики та використати наявні можливості.

2.2 Аналіз структури й складу персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»

Організаційна структура ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» представлена на рис.2.2.

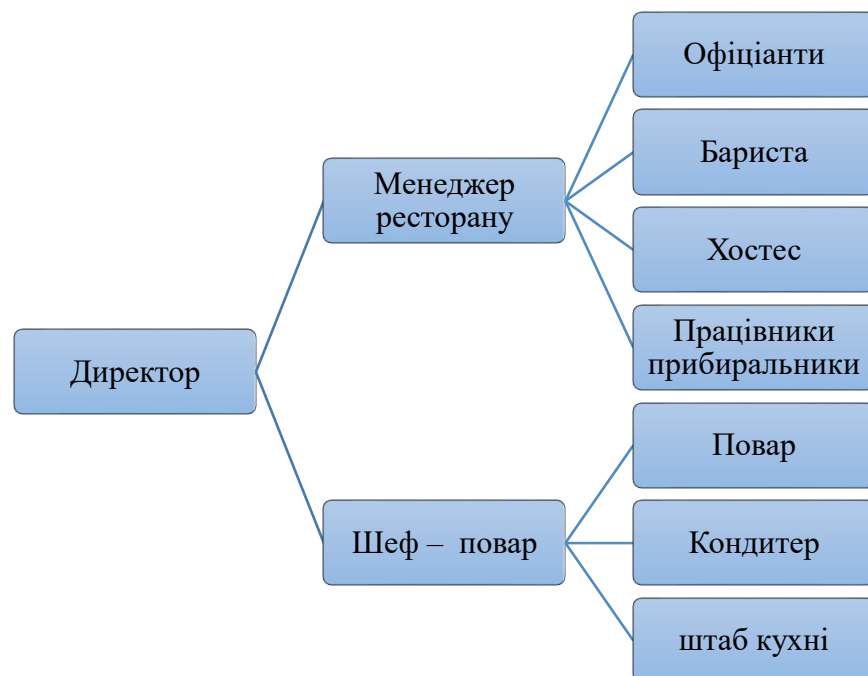


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»

Директор ресторану «Nosh BREAKFAST & SWEETS», займається стратегічним плануванням, а саме розробкою та впровадженням довгострокових і короткострокових стратегій для розвитку ресторану. Приймає ключові управлінські рішення, що стосуються фінансів, маркетингу, персоналу, операцій тощо. Координує та контролює роботу всіх

підрозділів ресторану. Взаємодіє з постачальниками, регуляторними органами та іншими зовнішніми сторонами.

Менеджер ресторану відповідає за загальне управління, включаючи обслуговування клієнтів, фінанси, маркетинг та управління персоналом. Відповідає за постачання продуктів, управління запасами та взаємодію з постачальниками.

Шеф – кухар керує кухнею, розробляє меню, контролює якість страв та управляє кухонним персоналом.

Кухонний персонал:

Повари та помічники кухарів готують страви згідно з рецептурою, підтримують чистоту на кухні та забезпечують належне зберігання продуктів.

Кондитери спеціалізуються на виготовленні тортів, тістечок, морозива та інших десертів.

Штаб кухні включає підготовчий персонал, посудомийників, та інших, хто допомагає в підтримці безперебійної роботи кухні.

Персонал обслуговування:

Офіціанти/Офіціантки відповідають за прийом замовлень, обслуговування клієнтів, подачу їжі та напоїв.

Бариста спеціалізуються на приготуванні кави та інших напоїв.

Хостес відповідає за вітання гостей, розсадження за столиками та управління резервуваннями.

Підтримуючий персонал – працівники прибирання, забезпечують чистоту та порядок у ресторані.

Склад і структура кадрового складу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» представлено у табл.2.1

Таблиця 2.1 – Склад і структура кадрового складу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»

Посада	2020	2021	2022	2023
Директор	1	1	1	1
Менеджер ресторану	1	1	1	1
Шеф кухар	1	1	1	1
Повар	2	1	1	1
Кондитер	1	1	1	1
Допоміжний персонал	2	1	1	1
Офіціанти	4	2	2	3
Бариста	1	1	1	1
Хостес	1	1	1	1
Разом	14	10	10	11

Як можна побачити з табл. 2.1, протягом досліджуваного періоду в складі персоналу не відбувається значних змін, за винятком динаміки в кількості офіціантів.

Середній вік топ менеджерів (директор, Менеджер ресторану, Шеф – кухар) – 35 – 50 років. Повари та кондитери 25 – 40 років. Офіціанти і хостес – 20 – 30 років, бариста – 25 – 35. Персонал ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» переважно жіночий.

Демократичний стиль управління персоналом у ресторані «Nosh BREAKFAST & SWEETS» має ряд переваг, що позитивно впливають на робочу атмосферу та продуктивність. Персонал залучається до процесу прийняття рішень, що стосуються робочих процесів, меню, обслуговування клієнтів тощо. Це підвищує відчуття відповідальності та залученості серед співробітників. Збільшення мотивації – персонал відчуває, що його думка важлива, це підвищує мотивацію та задоволеність роботою. Прозорість та відкритість, постійне інформування співробітників про стан справ, плани та зміни в колективі сприяє створенню довіри та прозорості у відносинах.

Відчуття Безпеки. Співробітники, які добре інформовані, почуваються більш впевнено та зменшується рівень внутрішнього напруження.

Постійний контакт з підлеглими. Постійний діалог з персоналом допомагає виявляти та оперативно вирішувати робочі проблеми. Регулярний зворотний зв'язок від співробітників дозволяє керівництву бути в курсі настроїв у колективі та оперативно реагувати на потреби персоналу. Доброзичливий підхід до співробітників створює позитивну робочу атмосферу, підвищує лояльність та зменшує текучку кадрів. Заохочення до професійного зростання та розвитку навичок персоналу.

Демократичний стиль управління персоналом у ресторані «Nosh BREAKFAST & SWEETS» сприяє створенню здорового, продуктивного та взаємоповажного робочого середовища.

Прийом співробітників відбувається згідно з нормами Трудового Кодексу, що гарантує дотримання законодавчих вимог та створює прозорі умови працевлаштування.

Звільнення може відбуватися за ініціативою працівника, за згодою сторін або при закінченні строку трудового договору. Це забезпечує гнучкість та взаємну повагу в трудових відносинах.

Права і обов'язки працівника включають дотримання трудової дисципліни, виконання робочих обов'язків, дотримання правил безпеки та ін.

Права і обов'язки роботодавця полягає в забезпеченні умов для роботи, своєчасної виплати заробітної плати, забезпечення безпечних умов праці тощо.

Ця структура управління персоналом допомагає створити здорове робоче середовище, яке сприяє продуктивності та задоволенню співробітників. Вона також забезпечує дотримання законодавства та сприяє ефективному управлінню людськими ресурсами.

2.3 Аналіз управлінських кадрових рішень ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»

Аналіз управлінських рішень у сфері управління персоналом ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» було проведено за такими напрямками.

Проводячи оцінку поточного стану персоналу було враховано складні обставини, в яких працює ресторанний бізнес міста Запоріжжя, в тому числі заклад «Nosh BREAKFAST & SWEETS» в останні 4 роки, а саме пандемія COVID – 19 та війна в Україні значно вплинули на рентабельність і загальну кон'юктуру ринку. Це призвело до зменшення кількості клієнтів та персоналу, а відповідно до зміни потреб у обслуговуванні. Багато платоспроможних клієнтів закладу емігрували, але зараз відбувається повернення деяких громадян, а також прибуття внутрішньо переміщених осіб. Саме це вплинуло на збільшення кількості офіціантів у 2023 році (табл.2.1). У 2021 та 2022 році було вимушене скорочення цієї категорії персоналу через зниження обсягів бізнесу під час пандемії та війни.

Аналізуючи систему найму персоналу в ресторанному закладі «Nosh BREAKFAST & SWEETS» варто зауважити, що вона є добре структурованою та ефективною, дозволяє привертати та вибрати найкращих кандидатів. Це можна стверджувати, ґрунтуючись на те, що майже не має плінності кадрів у досліджуванному підприємстві. Кроки здійснення цього процесу.

По перше керівництвом ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» було чітко визначено потреби у персоналі, які позиції потребують заповнення, які вимоги до кандидатів та які задачі вони будуть виконувати. Потім була розроблена та опублікована вакансій (опис робочих місць з чітким вказанням обов'язків, необхідних навичок, досвіду роботи,

освіти та інших вимог. публікація вакансій на професійних платформах, соціальних мережах, в місцевих ЗМІ та на вебсайті ресторану).

На наступному етапі було зібрано та проаналізовано резюме для визначення кандидатів, які відповідають основним вимогам вакансії.

Потім проведення особистих співбесід, під час яких було важливо оцінити як професійні навички, так і особистісні якості, які важливі для роботи в команді та обслуговування клієнтів.

Наступним кроком була перевірка рекомендацій, контактування з попередніми роботодавцями та перевірка рекомендацій, щоб підтвердити професійність та надійність кандидата.

З обраним кандидатом кандидат обговорювались умови працевлаштування, включаючи зарплату, графік роботи та інші деталі. Після цього підписується трудовий договір.

Нових працівників знайомлять з робочим місцем, командою, корпоративною культурою та внутрішніми процедурами. Це може включати спеціальні тренінги та навчання. Після прийому на роботу нових співробітників важливо відстежувати їхню продуктивність та інтеграцію в команду, а також надавати зворотний зв'язок та необхідну підтримку.

Ця система допомагає забезпечити, що ресторан наймає кваліфікованих, мотивованих та підходящих співробітників, які зможуть ефективно виконувати свої обов'язки та сприяти успіху закладу.

Система мотивації працівників у ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» є ключовою для підтримання високої продуктивності, задоволеності роботою та зниження текучості кадрів та складіється з основних сфер:

– фінансові стимули: конкурентоспроможна заробітна плата та можливість заробляти чайові або отримувати додаткові премії за високу якість обслуговування.

- кар'єрне зростання: створення шляхів для кар'єрного росту в межах компанії;
- робоче середовище та культура: створення атмосфери дружби та співпраці, надання гнучкості у графіку роботи для балансу між роботою та особистим життям. регулярне визнання та похвала від керівництва за добре виконану роботу, забезпечення регулярного зворотного зв'язку між керівництвом та співробітниками, врахування думок та ідей співробітників при прийнятті важливих рішень, надання можливості регулювати робочі години, надання відпусток та підтримка у важливих життєвих подіях.

Варто зауважити, що ефективна система мотивації повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на потреби як бізнесу, так і його працівників. Важливо регулярно переглядати та оновлювати цю систему, щоб вона відповідала змінам у робочому середовищі та потребам персоналу.

Варто зазначити, що у сфері менеджменту переважають жінки, які складають 66% усіх менеджерів, з основною віковою групою від 23 до 27 років, що становить 49%. Ще 31% складають дуже молоді спеціалісти у віці 18–22 років. Лише 3% респондентів належать до вікової групи 33–37 років. Майже половина з цих менеджерів займають свої посади менше ніж рік, тоді як інші 55% мають досвід роботи на керівних посадах від 2 до 3 і більше років.

Щодо освіти, лише 13% менеджерів мають профільну освіту у сфері ресторанного бізнесу. 30% менеджерів мають гуманітарну освіту, 21% – технічну, і тільки 4% – середню освіту. З цього можна зробити висновок, що 87% менеджерів мають вищу або середню спеціальну освіту, що підкреслює важливість освітнього аспекту для кар'єрного росту та ефективності управлінської роботи.

Щодо способів вирішення проблем, які виникають у процесі роботи серед співробітників ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» слід зазначити, що :

– 34% співробітників воліють звертатися за допомогою до керівництва, найчастіше до директора ресторану, який є старшим за посадою для менеджера.

– 26% робітників віддають перевагу вирішенню проблем за допомогою стандартів та нормативів компанії.

– 10% співробітників швидше зателефонують для вирішення питань, ніж звернуться до спеціалізованої літератури, використання якої для вирішення робочих питань складає лише 6%.

Розподіл робочого часу менеджера ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»:

– 31% робочого часу менеджер витрачає на роботу безпосередньо в залі. Це важливий аспект управління, оскільки забезпечує безпосередній контакт з клієнтами та здійснюється контроль за обслуговуванням;

– 23% часу приділяється роботі з персоналом. Враховуючи, що саме персонал виконує всю роботу, пов'язану з гостинністю та обслуговуванням гостей, ця статистика видається цілком логічною. Менеджер відіграє роль лідера та організатора процесу;

– 16% часу присвячується контролю за якістю продукту, що також є важливою частиною управління рестораном.

Найменша частина часу, 8% та 9% відповідно, витрачається на роботу з документами та підготовку звітів. Це вказує на те, що адміністративні та бюрократичні завдання не є основним фокусом діяльності менеджера у ресторанному закладі «Nosh BREAKFAST & SWEETS».

У розподілі за ступенем значущості різних управлінських навичок у поточній роботі менеджерів ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» виділяються наступні:

1. Тайм – менеджмент та планування пріоритетів, що пов'язано з багатозадачністю, що характерна для цієї посади, та необхідністю одночасно вирішувати та контролювати численні питання.

2. Навички в організації навчання, формуванні команди та мотивації відіграють значущу роль, що підкреслює важливість розвитку та підтримки персоналу.

3. Управлінські навички, які включають роль лідера, його позиціонування, делегування та контроль.

У той же час проблематика кола питань що пов'язана зі звільненням персоналу, кадровим діловодством, розвитком корпоративної культури та проходженням перевірок має найменший інтерес, але цими сферами зазвичай займаються директор ресторанного закладу.

Особливість ресторанної сфери полягає у тому, що ця діяльність зосереджена переважно на наданні послуг, ефективність яких залежить від якості роботи персоналу ресторану. Аналізуючи стан людських ресурсів в ресторанному бізнесі, можна побачити, що ефективно та раціональне використання цих ресурсів є ключовим. Для галузі ресторанного бізнесу працівники є надзвичайно важливими, оскільки послуги, що вони надають, є нематеріальними та вимагають особливого підходу.

Процвітання підприємства значною мірою залежить від кваліфікації його співробітників. Важливою проблемою є інтеграція в систему управління ресторанних підприємств України сучасних, високоефективних моделей управління, які відповідають міжнародним стандартам. Це вимагається для забезпечення якісних послуг, оптимізації витрат, ефективної координації персоналу та проведення маркетингових досліджень у сфері ресторанного бізнесу. Зміни в якості та структурі робочої сили, а також у змісті праці, виснаження фізичних можливостей для підвищення продуктивності, потребують нових підходів до мотивації працівників. Основне завдання полягає у використанні потенціалу працівників, заснованого на їх майстерності, освіті та професійній підготовці, розвитку трудових здібностей та прагненні до творчості та самореалізації.

Висновки до розділу 2

Ресторанний заклад «Nosh BREAKFAST & SWEETS» розташований у самому серці міста Запоріжжя, за адресою проспект Соборний, 186А. Будучи в центральній локації, ресторан зручний для місцевих жителів.

«Nosh BREAKFAST & SWEETS» прагне вражати своїх гостей винятковою якістю та оригінальністю своїх страв, поєднуючи традиційні методи приготування з новаторськими кулінарними ідеями. Від унікальних сніданків до майстерно приготованих десертів, кожен елемент меню розробляється з метою задоволення найвибагливіших смаків.

Здійснено SWOT – аналіз ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS», під час якого виявлені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

Середній вік топ менеджерів (директор, Менеджер ресторану, Шеф – кухар) – 35 – 50 років. Повари та кондитери 25 – 40 років. Офіціанти і хостес – 20 – 30 років, бариста – 25 – 35. Персонал ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» переважно жіночий.

Демократичний стиль управління персоналом у ресторані «Nosh BREAKFAST & SWEETS» має ряд переваг, що позитивно впливають на робочу атмосферу та продуктивність. Персонал залучається до процесу прийняття рішень, що стосуються робочих процесів, меню, обслуговування клієнтів тощо. Це підвищує відчуття відповідальності та залученості серед співробітників. Збільшення мотивації – персонал відчуває, що його думка важлива, це підвищує мотивацію та задоволеність роботою. Прозорість та відкритість, постійне інформування співробітників про стан справ, плани та зміни в колективі сприяє створенню довіри та прозорості у відносинах.

Проводячи оцінку поточного стану персоналу було враховано складні обставини, в яких працює ресторанний бізнес міста Запоріжжя, в тому числі заклад «Nosh BREAKFAST & SWEETS» в останні 4 роки, а саме пандемія COVID – 19 та війна в Україні значно вплинули на рентабельність і загальну

кон'юктуру ринку. Це призвело до зменшення кількості клієнтів та персоналу, а відповідно до зміни потреб у обслуговуванні. Багато платоспроможних клієнтів закладу емігрували, але зараз відбувається повернення деяких громадян, а також прибуття внутрішньо переміщених осіб. Саме це вплинуло на збільшення кількості офіціантів у 2023 році (табл.2.1). У 2021 та 2022 році було вимушене скорочення цієї категорії персоналу через зниження обсягів бізнесу під час пандемії та війни.

Щодо освіти, лише 13% менеджерів мають профільну освіту у сфері ресторанного бізнесу. 30% менеджерів мають гуманітарну освіту, 21% – технічну, і тільки 4% – середню освіту. З цього можна зробити висновок, що 87% менеджерів мають вищу або середню спеціальну освіту, що підкреслює важливість освітнього аспекту для кар'єрного росту та ефективності управлінської роботи.

Особливість ресторанної сфери полягає у тому, що ця діяльність зосереджена переважно на наданні послуг, ефективність яких залежить від якості роботи персоналу ресторану. Аналізуючи стан людських ресурсів в ресторанному бізнесі, можна побачити, що ефективно та раціональне використання цих ресурсів є ключовим. Для галузі ресторанного бізнесу працівники є надзвичайно важливими, оскільки послуги, що вони надають, є нематеріальними та вимагають особливого підходу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ РЕСТОРАННОГО ЗАКЛАДУ «NOSH BREAKFAST & SWEETS»

3.1 Рекомендації щодо розробки і прийняття управлінських рішень стосовно професійного розвитку персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»

У сучасному світі обслуговування ресторанний бізнес стоїть на передовій, поєднуючи в собі високий рівень прибутковості та значні ризики, що є характеристиками цього типу економічної діяльності.

У наш час ефективне управління поведінкою людей визначає конкурентоспроможність та стабільний розвиток підприємств та організацій. Особливо це стосується ресторанного бізнесу, де поведінковий підхід в управлінні персоналом є ключовим. Врахування індивідуальних, соціально – психологічних та мотиваційних характеристик персоналу може призвести до значних економічних вигод без додаткових витрат. Управлінці, які глибоко розуміють і враховують ці особливості, можуть значно підсилити загальну продуктивність організації. Практика показує, що у ресторанній сфері усвідомлення та використання людського потенціалу під час розробки і прийняття управлінських рішень є фундаментом для успішної діяльності.

Професійний розвиток персоналу залежить від зовнішніх факторів, які стимулюють ефективність та результативність роботи співробітників. Існують два типи стимулювання: позитивне та негативне. Позитивне стимулювання орієнтоване на збільшення задоволеності потреб працівника, спонукаючи його зберігати поточний рівень продуктивності. Негативне стимулювання, навпаки, покликане стримувати або змінювати існуючу поведінку, знижуючи задоволеність потреб. Генрі Форд колись висловив

думку, що основними мотиваторами для праці є бажання отримувати заробітну плату та страх її втратити.

На сьогоднішній день існує багато різноманітних класифікацій, моделей та теорій мотивації, які включають: ієрархію потреб Абрахама Маслоу, теорію потреб Альдерфера, теорію мотивації Девіда Мак – Клелланда, двофакторну теорію мотивації Фредеріка Герцберга, теорії «Х» і «Y» Дугласа Мак – Грегора, теорію драйвів Зигмунда Фрейда, теорію мотивації Лінда Портера та Едварда Лоулера, теорію очікувань Віктора Врума та інші. Коли людина влаштовується на роботу, вона сподівається на отримання заробітної плати, стабільності, безпеки, комфорту, справедливості, можливостей для розвитку та кар'єри, визнання, новизни, драйву та можливості для самореалізації.

Ефективність використання різних методів управління персоналом залежить від їх мотиваційної спрямованості, системності, а також наявності механізмів їх впровадження. Це вимагає від керівництва ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» активної роботи щодо пошуку та інтеграції сучасних та інноваційних методів управління персоналом у загальну систему методів управління персоналом в ресторанному бізнесі.

У системі продажів продукції та послуг ресторану участь приймають всі категорії персоналу, проте є ключові особи, які мають значний вплив на поведінку інших співробітників. Вони відіграють важливу роль у створенні позитивної робочої атмосфери, формуванні команди однодумців, інтегруванні корпоративної культури у всі відділи ресторану. Ці ключові фігури також сприяють зростанню прибутковості та розвитку позитивного іміджу ресторану в очах відвідувачів та постійних клієнтів.

Ключові фігури у ресторанному закладі «Nosh BREAKFAST & SWEETS», які значно впливають на його успіх:

1. Директор, який відповідає за управління всіма аспектами фінансово – господарської діяльності ресторану. Ця роль вимагає стратегічного планування, контролю над фінансами та ефективного управління ресурсами.

2. Менеджер ресторану, відповідальний за підготовку та управління процесом обслуговування клієнтів у ресторані. Ця роль вимагає гарного розуміння операцій в залі, навичок управління персоналом та забезпечення високого рівня обслуговування.

3. Шеф – кухар, відповідальний за керівництво процесом приготування страв та управління кухнею. Шеф – кухар забезпечує якість продукції, інновації в меню та ефективність роботи кухонного персоналу.

При впровадженні сучасних методів управління персоналом у ресторанному закладі «Nosh BREAKFAST & SWEETS», особлива увага повинна бути приділена розвитку ключових фігур, таких як директор ресторану та шеф – кухар. Їх роль у формуванні ефективної робочої атмосфери та підвищенні продуктивності є критичною.

Управління ресторанним персоналом вимагає високого рівня відповідальності, особливо від керівництва. Талановите керівництво персоналом в ресторанному бізнесі є ключовим фактором для його успіху.

Роботодавці, як правило, зосереджені на пошуку висококваліфікованих керівників та шеф – кухарів, оскільки вони безпосередньо впливають на якість послуг та імідж закладу. Висока кваліфікація таких співробітників також визначає рівень їх заробітної плати. Інший персонал, такий як некваліфіковані працівники, може бути відібраний адміністраторами ресторану, оскільки їх знайти легше та швидше. Однак важливо пам'ятати, що кожен член команди відіграє свою роль у загальному успіху ресторану.

Згідно з поглядами доктора філософії Роберта Рома, методи управління персоналом полягають у взаємодії та досягненні взаєморозуміння між керівником і співробітником через навчання. В сучасних системах управління персоналом пропонуються різноманітні методи, які включають в

себе від семінарів до онлайн бізнес – тренінгів. Ефективність управління може бути підвищена шляхом інтеграції цих сучасних методів з традиційними підходами управління персоналом у ресторанному бізнесі.

Це означає, що для досягнення кращих результатів в управлінні персоналом, особливо у ресторанній галузі, слід поєднувати сучасні інноваційні методи навчання та розвитку з класичними практиками управління. Такий підхід може сприяти підвищенню ефективності, мотивації та задоволеності співробітників, що в свою чергу позитивно впливає на загальну продуктивність і успіх ресторану.

Таблиця 3.1 – Класифікація сучасних методів розвитку персоналу

Інноваційні методи	Вплив через використання відповідних методів
1. Теоретичні методи	1) навчальні семінари у сфері управління персоналом; 2) круглі столи за участю всіх категорій персоналу ресторану з питань ефективного розвитку бізнесу; 3) виступ на науково – практичних конференціях з питань управління кадрами в ресторанній справі; 4) тестування та анкетування персоналу; 5) відкриті дискусії з обговорення проблемних питань розвитку ресторанного бізнесу.
2. Практичні методи	1) залучення співробітників ресторану до організації і проведення практичних заходів, спрямованих на поліпшення якості обслуговування клієнтів ресторану; 2) участь у конкурсах бізнес – ідей, бізнес – проєктів, бізнес – планів, групові творчі проєкти; 3) вирішення ситуаційних та розрахунково – аналітичних завдань, проблемних ситуацій, що характерні для ресторанного бізнесу; 4) вивчення основ управління на прикладі власного ресторану; 5) екскурсії на підприємства конкурентів з написанням звіту щодо поліпшення діяльності ресторану, в якому працює співробітник (бенчмаркетинг); 6) проведення маркетингових досліджень з вивчення потреб і переваг клієнтів.
3.Інтерактивні методи	1) презентації інноваційних проєктів розвитку ресторану із застосуванням інформаційних, цифрових, хмарних технологій, а також сучасного програмного забезпечення; 2) дистанційне навчання з управління ресторанним бізнесом із застосуванням он – лайн технологій; 3) моделювання управлінських рішень; 4) ділові та рольові ігри;

	<p>5) метод «мозкової атаки» під час вирішення нестандартних економічних і управлінських завдань ресторану;</p> <p>6) кейс – метод;</p> <p>7) віртуальна практика «Якби я був власником або керівником ресторану» для практикантів та стажерів</p>
<p>4. Інноваційно – індивідуальні методи, спрямовані на розвиток практичного інтелекту керівників ресторану</p>	<p>1) самостійне прослуховування дисків щодо успіху, бізнесу, підприємництва, виконання практичних завдань і подання результатів на обговорення в колективі ресторану;</p> <p>2) практичні вправи з управління особистим бюджетом;</p> <p>3) вправи з розвитку комплексного способу мислення, стратегічного бачення і прогнозування;</p> <p>4) тренінги з розвитку ресторанного бізнесу та особистісного росту;</p> <p>5) групові обговорення в ресторанному колективі самостійно прочитаних книг з управління свідомістю і підсвідомістю;</p> <p>6) перегляд відеороликів і фільмів про успіх, управління грошима, створення і ведення ресторанного бізнесу;</p> <p>7) ведення щоденника успіху;</p> <p>8) залучення вузьких фахівців у галузях економіки, управління, юриспруденції і бізнесу для читання лекцій з окремих тем щодо розвитку персоналу ресторанного бізнесу;</p> <p>9) вивчення історій і принципів успіху «великих» рестораторів;</p> <p>10) застосування функцій менеджменту в особистому житті;</p> <p>11) створення колажу мрій, постановка 101 життєвої мети;</p> <p>12) вправи щодо визначення позитивних і негативних якостей своєї особистості, пошук способів перетворення особистих недоліків у переваги;</p> <p>13) трансформаційні тренінги щодо позбавлення від комплексів і страхів, підвищення самооцінки і придбання впевненості</p>

Отже, рекомендації щодо впровадження сучасних інноваційних підходів до розвитку керівного персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» включають в себе такі ключові аспекти, як: цифрове навчання та онлайн – курси; коучинг і менторство; тренінги з лідерства; конференції та семінари; технологічні інструменти; вивчення

інноваційних управлінських практик; фокус на емоційний інтелект. Більш детально представлено на рис. 3.1.

Цифрове навчання та онлайн – курси	Використання електронних навчальних платформ і онлайн – курсів для підвищення кваліфікації керівників. Це може охоплювати широкий спектр тем, від управлінських навичок до специфічних знань в конкретній галузі
Коучинг і менторство	Особистісний розвиток через взаємодію з більш досвідченими колегами або професійними коучами, які можуть надати цінні поради та орієнтири.
Тренінги з лідерства	Спеціалізовані програми для розвитку лідерських навичок, що включають управління командами, прийняття рішень, стратегічне планування та управління конфліктами.
Конференції та семінари	Участь у професійних зустрічах, конференціях та семінарах, які сприяють обміну знаннями і досвідом, а також розширенню професійного мережевого зв'язку.
Технологічні інструменти:	Впровадження сучасних технологічних інструментів для ефективного управління ресурсами, проектами та комунікацій.
Вивчення інноваційних управлінських практик	Ознайомлення з передовими світовими практиками управління та їх адаптація до конкретних потреб організації.
Фокус на емоційний інтелект:	Розвиток навичок емоційного інтелекту, що важливо для успішного керівництва, включаючи самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички

Рисунок 3.1 – Сучасні інноваційні підходи до розвитку керівного персоналу ресторанного закладу «Nosh»

Ці сучасні методи та інноваційні підходи, які представлено на рис.3.1, допоможуть керуючому персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» не лише ефективно управляти своїми командами, але й постійно розвиватися, адаптуючись до змінних умов бізнес – середовища.

Технологічні інструменти, які можуть використовуються для ефективного управління ресурсами, проектами та комунікаціями, різноманітні. Наприклад:

1. Системи управління проектами використовують такі інструменти, як Asana, Trello, або Jira, які допомагають у плануванні, відстеженні та управлінні проектами, завданнями та робочими процесами.

2. CRM – системи (Customer Relationship Management) – такі платформи як Salesforce або HubSpot, які допомагають управляти відносинами з клієнтами, веденням продажів та маркетинговими кампаніями.

3. Інструменти для аналізу даних – такі програми як Tableau або Google Analytics, які дозволяють аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

4. Комунікаційні платформи – інструменти Slack або Microsoft Teams, які полегшують внутрішню комунікацію та співпрацю між командами.

5. Інструменти для автоматизації робочих процесів – такі платформи як Zapier або Automate.io, які дозволяють автоматизувати повсякденні завдання та інтеграцію між різними програмами.

6. Хмарні сервіси – рішення Google Cloud або Amazon Web Services, які надають інфраструктуру для зберігання даних, хостингу додатків та інших ІТ – послуг.

7. Системи управління ресурсами – інструменти, як SAP або Oracle, які допомагають управляти корпоративними ресурсами, фінансами, ланцюжками поставок тощо.

Ці інструменти значно підвищують ефективність управління, дозволяючи керівникам краще контролювати процеси, підвищувати продуктивність та поліпшувати комунікацію всередині організації.

Вивчення інноваційних управлінських практик передбачає ознайомлення з різними передовими методами та стратегіями, які

використовуються на світовому рівні для поліпшення управління в організаціях. Деякі з цих практик включають:

1. Гнучке управління (Agile Management) – методологія, яка підкреслює швидкість, гнучкість та крос – функціональну співпрацю. Це особливо важливо у галузях, де ринкові умови швидко змінюються.

2. Управління на основі даних (Data – Driven Management) – підхід, що базується на використанні великих обсягів даних та аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Емоційний інтелект у лідерстві – розвиток навичок емоційного інтелекту у лідерів для кращого розуміння та управління взаємодіями в команді та з клієнтами.

4. Теорія обмежень – методологія, що допомагає виявляти обмежуючі фактори в процесах та оптимізувати їх для підвищення продуктивності.

5. Канбан і Скрам – методи управління проектами, які допомагають у візуалізації робочого процесу, підвищенні прозорості та покращенні гнучкості управління.

6. Системне мислення – підхід до управління, що передбачає розгляд організації як комплексної системи, де зміни в одній частині можуть впливати на всю систему.

7. Культурне лідерство – розвиток культури організації, яка сприяє інноваціям, навчанню та взаємоповазі серед співробітників.

8. Лінійне мислення – оптимізація управлінських та виробничих процесів через впровадження принципів Lean для зменшення витрат та підвищення ефективності.

Ці практики дозволяють керівникам залишатися на передньому краї інновацій, постійно вдосконалювати управлінські навички та адаптувати їх до змінних потреб організації.

Ефективність застосування сучасних методів управління персоналом у ресторанному бізнесі базується на декількох ключових принципах:

- розвиток колективізму та узгодження інтересів, а це означає створення такої атмосфери на робочому місці, де інтереси співробітників ресторану гармонійно поєднуються з пріоритетами і цілями підприємства, що може включати в себе врахування індивідуальних потреб співробітників та їхній внесок у загальний успіх підприємства;

- забезпечення свободи творчості та ініціативи, а відповідно створення умов, де співробітники можуть проявляти творчість, вносити ініціативи та бути за це відповідно оціненими та підтриманими; стимулювання індивідуального розвитку кожного зі співробітників є ключовим для розвитку інновацій та підтримки високої мотивації;

- забезпечення безпеки та дбайливого ставлення до персоналу, що включає в себе захист співробітників від перевантажень та стресових ситуацій, особливо важливих у середовищі ресторанного бізнесу, яке часто може бути швидким та вимогливим. Також важливо підтримувати високу інтенсивність, продуктивність та ефективність праці персоналу, забезпечуючи при цьому їхнє фізичне та емоційне благополуччя.

Метою розробки і прийняття управлінських рішень стосовно професійного розвитку керуючого персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» є забезпечення своєчасного оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів, їх розвиток відповідно до потреб ресторанного підприємства, вимог законодавства та умов ринку праці. Це передбачає постійне інвестування в навчання та розвиток персоналу, вдосконалення процесів відбору та найму, а також створення культури, що сприяє розвитку і зростанню кожного члена команди.

Розробка і прийняття управлінських рішень керуючого персоналом (директора) ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» відповідно до впровадження і застосування сучасних методів управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу передбачає виконання наступних основних завдань:

- забезпечення ефективної зайнятості ресторанного персоналу, що включає в себе оптимізацію робочих процесів, раціональне розподілення обов'язків та забезпечення високої продуктивності роботи персоналу;
- створення економічно привабливих і безпечних умов праці, покращення фізичного робочого середовища, забезпечення належних умов безпеки та гігієни на робочому місці, а також створення конкурентоспроможної системи винагород;
- організація передумов для підвищення кваліфікації та професійного росту співробітників, що включає в себе проведення навчальних програм, тренінгів, майстер – класів та інших заходів для розвитку навичок та знань персоналу;
- розробка заходів і критеріїв справедливої оцінки професійних якостей персоналу, відповідно встановлення прозорих та об'єктивних систем оцінювання продуктивності та внеску співробітників, які б відображали їх трудовий вклад і визначали розмір заробітної плати;
- організація оптимальних виробничих відносин, а одже створення умов для ефективного вирішення трудових проблем, забезпечення гармонії та злагодженої роботи всієї команди;
- формування сприятливого соціально – психологічного клімату, створення атмосфери довіри, взаємопідтримки та позитивних взаємин між співробітниками, що сприяє їхньому задоволенню від роботи та ефективному відпочинку.

Реалізація цих завдань дозволить керівному складу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» підвищити ефективність управління персоналом, збільшити задоволеність співробітників і, як результат, підвищити якість обслуговування клієнтів та загальну продуктивність бізнесу.

3.2 Впровадження HR – брендингу як складової розробки і прийняття управлінських рішень менеджментом ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»

Сучасні HR – тенденції формуються під впливом цифрового перетворення економіки, що веде до зміни стратегій у сфері управління персоналом. Однак, HR не обмежується простою автоматизацією та впровадженням цифрових інструментів в процеси керування людськими ресурсами, але також включає перегляд та оновлення усіх практик, пов'язаних з цією областю.

Основні види управлінських рішень у кадрових питаннях представлено на рис.3.2.



Рисунок 3.2 – Основні види управлінських рішень у кадрових питаннях

Як можна побачити з рис. 3.2, основні види управлінських рішень у кадрових питаннях представляють собою синтез традиційних методів управління персоналом і сучасних HR – функцій.

Дослідження, що було проведено Агентством інновацій Center42, бізнес – школою CAPS та кар'єрним порталом Happy Monday про HR – сектор в Україні в 2020 році (HR Innovation Research in Ukraine 2020), виявило, що ключовими викликами для HR – індустрії в новому десятилітті є:

- трансформація галузі під впливом технологічних змін;
- зосередження уваги на потребах людини;
- впровадження нових форматів та методів роботи, таких як відмова від паперового документообігу та запровадження дистанційної роботи;
- освіта та професійний розвиток працівників;
- збільшення попиту на масовий набір персоналу.

Стратегічне управління підприємством включає розроблення та обґрунтування заходів і стратегій для досягнення поставлених цілей, враховуючи технічні, фінансові та людські ресурси компанії. Однією з ключових складових цієї стратегії є HR – брендинг. Цей напрямок сприяє створенню конкурентних переваг у порівнянні з іншими підприємствами у схожій сфері діяльності. Розробка HR – бренду – це процес довготривалий, не реалізований за короткий термін. Ефективно створений HR – бренд забезпечує доступ до кваліфікованих кадрів, лояльність клієнтів і постачальників, а також повагу з боку конкурентів.

HR – брендинг – імідж компанії, що формується з комплексного сприйняття корпоративної культури, реалізації стратегії та інших факторів. Він включає економічні та психологічні переваги, які співробітники можуть одержати, забезпечуючи своє професійне зростання і досягнення на базі наявних компетенцій. Основна ціль HR – бренду – приваблення та утримання

висококваліфікованих працівників. Він охоплює кілька ключових елементів, серед яких: корпоративні цінності, традиції компанії, культуру взаємин і внутрішні комунікації, наявні у персоналу компетенції, стиль управління, а також можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Корпоративні цінності охоплюють встановлення та принципи, які сприяють єдності серед співробітників і запобігають збоєм у робочому процесі.

Традиції підприємства включають у себе моделі поведінки, діяльності та відносин, характерні для компанії, формуючи систему регуляції відносин, яка забезпечує стабільність і солідарність колективу.

Культура взаємин або культура взаємозв'язків між співробітниками базується на етичних нормах, якими керуються в процесі взаємодії, створюючи згуртований і дружний колектив, що сприяє бажанню в ньому працювати і позитивно впливає на HR – бренд компанії.

Наявні компетенції співробітників визначають їх готовність і здатність вирішувати професійні завдання, використовуючи спеціалізовані знання та навички. Якість виконання посадових обов'язків кожним співробітником формує його особистий імідж, тоді як якість виконання обов'язків усіма співробітниками в цілому визначає HR – бренд компанії.

Стиль управління, який охоплює стабільні та характерні методи вирішення завдань, які використовує менеджер, а також його поведінку щодо підлеглих, є ключовим для ефективності роботи колективу та компанії загалом. Ефективний стиль управління повинен враховувати ряд факторів: важливість та терміновість завдань, що стоять перед колективом, умови для їх виконання, розмір і структуру колективу, рівень його згуртованості та зрілості, професійний досвід менеджера, а також його особистісні якості. Оптимальний стиль управління адаптується до цих умов, забезпечуючи ефективну взаємодію та досягнення цілей організації.

Можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання співробітників мають суттєвий вплив на HR – бренд компанії. Сильний HR – бренд створює привабливий імідж компанії у зовнішньому середовищі, що дозволяє їй конкурувати за кращих кадрових спеціалістів та приваблювати талановитих людей, необхідних для подальшого розвитку. Розробка та впровадження сильного HR – бренду та ефективного управління ним може надати такі переваги:

- збільшення привабливості для талантів, оскільки сильний HR – бренд допомагає компанії виділитися серед конкурентів і привертати увагу висококваліфікованих працівників;

- підвищення лояльності співробітників, якщо компанія активно підтримує кар'єрне зростання і професійний розвиток своїх співробітників, це збільшує їх задоволеність і лояльність;

- покращення внутрішньої культури, адже сильний HR – бренд часто включає здорову корпоративну культуру, яка сприяє позитивному робочому середовищу;

- зростання конкурентоспроможності на ринку, тому що компанії з сильним HR – брендом легше залучають та утримують найбільш затребуваних спеціалістів, що підвищує їхню конкурентоспроможність.

- підвищення загальної продуктивності, адже компанії, які інвестують у розвиток та кар'єрне зростання своїх співробітників, часто відзначають зростання загальної продуктивності.

- зміцнення репутації та бренду – сильний HR – бренд сприяє позитивному сприйняттю компанії з боку клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін;

- зниження плинності кадрів, скорочення витрат та зменшення термінів на закриття вакантної позиції.

Специфіка створення образу компанії полягає в тому, що він не може бути сформований штучно, а складається протягом довгого часу. Вірне

дотримання визначеної концепції HR – бренду є ключовим для збереження його привабливості на ринку праці. Імідж компанії як привабливого роботодавця формується, в першу чергу, на основі думок і рекомендацій співробітників, партнерів, конкурентів та клієнтів. Співробітники відіграють особливо важливу роль у цьому процесі, оскільки їх думки можуть включати досвід поточних, колишніх та потенційних працівників компанії, відображаючи реальну картину корпоративної культури та умов праці.

Місце HR – брендінгу в загальній стратегії ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» та його взаємозв'язок з іншими елементами стратегічного управління має ключове значення (рис.3.3). HR – бренд тісно пов'язаний з різними аспектами діяльності підприємства та є важливою складовою розробки і прийняття управлінських рішень керівником ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS».

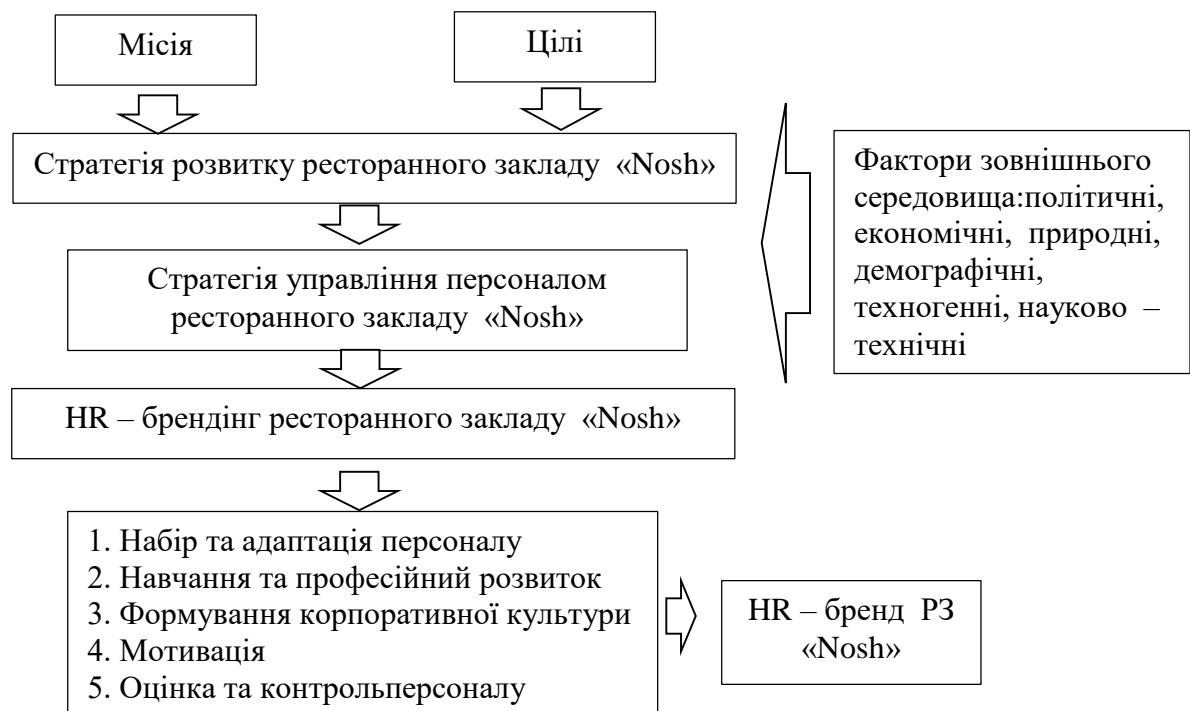


Рисунок 3.3 – Місце HR – брендінгу в загальній стратегії ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS»

Як можна побачити з рис.3.3, стратегічне планування починається з визначення місії та цілей ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS», на основі яких формується стратегія розвитку підприємства. У процесі реалізації цієї стратегії розробляється підхід до стратегічного управління підприємством, а за тим і стратегія розробки і прийняття управлінських рішень. Ці процеси формуються під впливом факторів зовнішнього середовища, оскільки неможливо ігнорувати такі аспекти, як політичні фактори, техногенний вплив, економічний розвиток, науково – технічний прогрес та демографічні проблеми, що існують в Україні.

HR – брендинг ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» охоплює ряд ключових напрямків діяльності, таких як підбір та адаптація нових працівників, навчання та розвиток персоналу, формування корпоративної культури, мотивація та оцінка ефективності співробітників. Якісний та ефективний розвиток у цих областях призводить до створення ефективної системи HR – бренду, що відображено на рисунку 3.4. Перед тим, як впровадити HR – брендинг у ресторанному закладі «Nosh BREAKFAST & SWEETS», важливо реалізувати низку заходів для формування позитивного іміджу роботодавця, зокрема:

- удосконалення системи мотивації співробітників;
- впровадження ефективної системи оцінки персоналу;
- встановлення заробітної плати на рівні не нижче середньогалузевого;
- розробка та впровадження системи постійного розвитку та навчання персоналу;
- інформування працівників про цілі та завдання підприємства.

Ці заходи сприяють підвищенню привабливості компанії в очах поточних та потенційних співробітників.

Крім вищезгаданих етапів, для ефективного впровадження HR – бренду у ресторанному закладі «Nosh BREAKFAST & SWEETS» необхідно також створити специфічні інструменти HR – бренду та визначити стратегічні

канали комунікації між HR – службою та персоналом. Інструменти HR – бренду включають:

- врахування впливу неформальних лідерів у компанії;
- застосування корпоративних заходів, таких як змагання, конкурси, святкування та церемонії нагородження;
- активне інформування співробітників та участь у благодійних заходах.

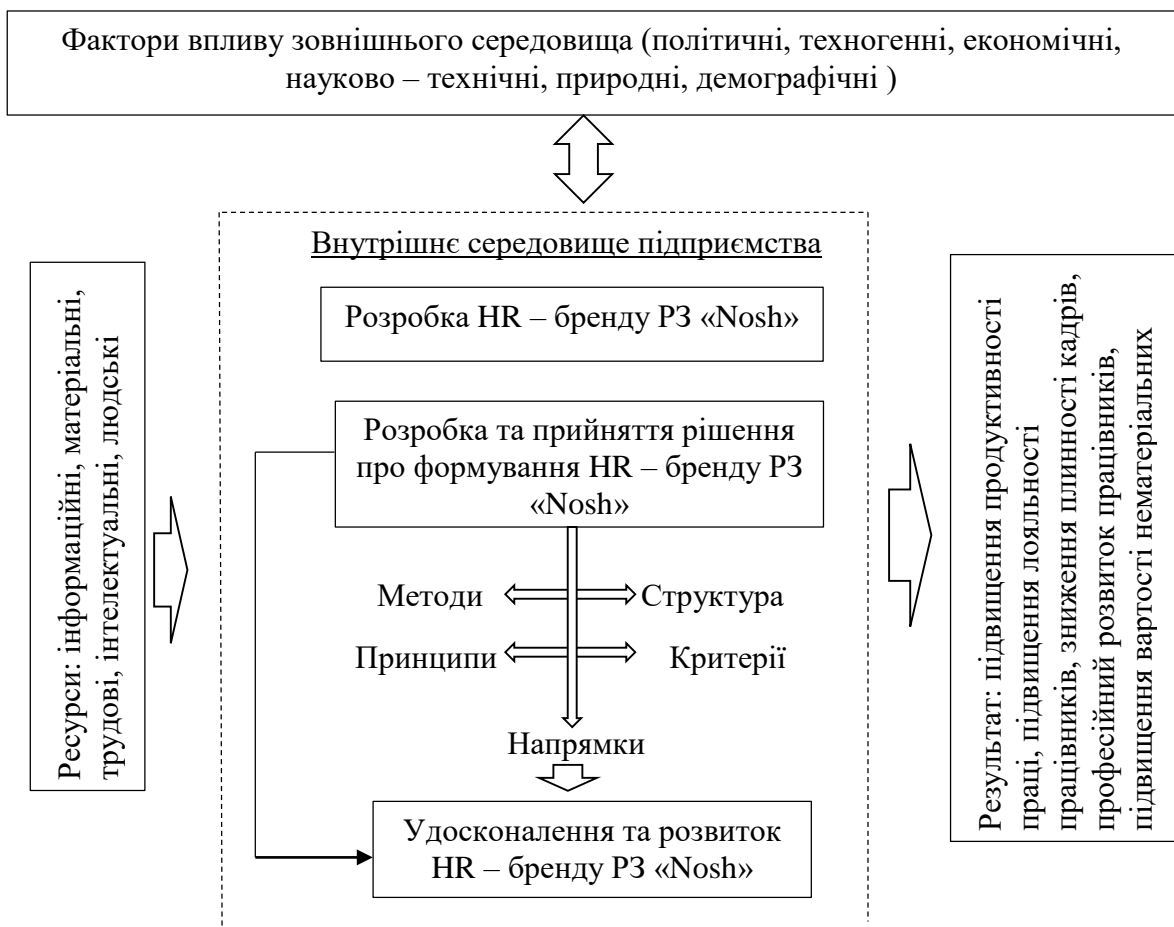


Рисунок 3.4 – Система HR – брендінгу як складова розробки і прийняття управлінських рішень

Стратегічні канали комунікацій для HR – бренду охоплюють:

- рекламу в різних медіа;
- присутність на кар'єрних порталах;

- співпрацю з рекрутинговими агенціями;
- використання соціальних мереж;
- рекомендації від співробітників;
- мобільний маркетинг;
- внутрішні служби пошуку персоналу;
- онлайн – присутність, включаючи вебсайт компанії та внутрішні соціальні мережі;
- використання онлайн – відео на платформах, таких як youtube;
- представлення HR – бренду на різноманітних заходах та його візуальна демонстрація.

Ці інструменти та канали сприяють більш ефективному розповсюдженню HR – бренду та забезпечують його відображення у всіх аспектах взаємодії з персоналом та потенційними співробітниками.

На сучасному етапі розвитку бізнесу концепція бренду роботодавця стала невід'ємною частиною бізнес – стратегії підприємства. Якщо ресторанний заклад «Nosh BREAKFAST & SWEETS» прагне підвищити свій HR – бренд, керівництву необхідно розробити комплексні заходи, що охоплюють усі аспекти цього бренду. Така робота є економічно вигідною, адже вона надає компанії конкурентні переваги. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на вдосконалення методів та інструментів для формування та впровадження стратегії розвитку бренду роботодавця, що сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку та підвищенню її привабливості для потенційних співробітників.

Висновки до розділу 3

У сучасному світі обслуговування ресторанний бізнес стоїть на передовій, поєднуючи в собі високий рівень прибутковості та значні ризики, що є характеристиками цього типу економічної діяльності.

Практика показує, що у ресторанній сфері усвідомлення та використання людського потенціалу під час розробки і прийняття управлінських рішень є фундаментом для успішної діяльності.

При впровадженні сучасних методів управління персоналом у ресторанному закладі «Nosh BREAKFAST & SWEETS», особлива увага повинна бути приділена розвитку ключових фігур, таких як директор ресторану та шеф – кухар. Їх роль у формуванні ефективної робочої атмосфери та підвищенні продуктивності є критичною.

Рекомендації щодо впровадження сучасних інноваційних підходів до розвитку керівного персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» включають в себе такі ключові аспекти, як: цифрове навчання та онлайн – курси; коучинг і менторство; тренінги з лідерства; конференції та семінари; технологічні інструменти; вивчення інноваційних управлінських практик; фокус на емоційний інтелект.

Метою розробки і прийняття управлінських рішень стосовно професійного розвитку керуючого персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» є забезпечення своєчасного оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів, їх розвиток відповідно до потреб ресторанного підприємства, вимог законодавства та умов ринку праці. Це передбачає постійне інвестування в навчання та розвиток персоналу, вдосконалення процесів відбору та найму, а також створення культури, що сприяє розвитку і зростанню кожного члена команди.

Визначено місце HR – брендінгу в загальній стратегії ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» та його взаємозв'язок з іншими елементами стратегічного управління. HR – бренд тісно пов'язаний з різними аспектами діяльності підприємства та є важливою складовою розробки і прийняття управлінських рішень керівником ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS».

Для ефективного впровадження HR – бренду у ресторанному закладі «Nosh BREAKFAST & SWEETS» необхідно також створити специфічні інструменти HR – бренду та визначити стратегічні канали комунікації між HR – службою та персоналом. Інструменти HR – бренду включають: врахування впливу неформальних лідерів у компанії; застосування корпоративних заходів, таких як змагання, конкурси, святкування та церемонії нагородження; активне інформування співробітників та участь у благодійних заходах.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико – методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо розробки та прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Управління персоналом підприємства — це комплексний процес, який включає планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації. Сутність управління персоналом полягає в ефективному використанні людських ресурсів для забезпечення успішної діяльності підприємства.

2. Прийняття кадрових управлінських рішень у сучасних умовах цифровізації зазнає значних змін і викликів. Сучасні технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних про працівників. HR – аналітика може використовуватися для оцінки продуктивності, виявлення тенденцій у роботі та потреб співробітників, а також для прогнозування кадрових потреб.

3. Використання програмного забезпечення для автоматизації рутинних процесів, таких як ведення кадрового обліку, відстеження відпусток і відсутностей, підготовка звітів тощо, сприяє звільненню часу для більш стратегічних завдань. Цифровізація надає можливості для онлайн – навчання та розвитку персоналу. Використання вебінарів, онлайн – курсів, інтерактивних тренінгів дозволяє співробітникам гнучко підвищувати свої навички. Управління змінами стає ключовим у впровадженні цифрових інновацій. Важливо формувати культуру, відкриту до цифрових змін, підтримувати ініціативність та гнучкість у співробітників. Зі зростанням обсягів цифрових даних зростає і значення питань безпеки та приватності. Потрібно забезпечити захист персональних даних співробітників і

відповідність нормативним вимогам. Цифровізація також означає, що компанії можуть більш гнучко підходити до форматів роботи, включаючи дистанційну роботу, що потребує відповідного управління та підтримки.

4. Ресторанний заклад «Nosh BREAKFAST & SWEETS» розташований у самому серці міста Запоріжжя, за адресою проспект Соборний, 186А. Будучи в центральній локації, ресторан зручний для місцевих жителів.

«Nosh BREAKFAST & SWEETS» прагне вражати своїх гостей винятковою якістю та оригінальністю своїх страв, поєднуючи традиційні методи приготування з новаторськими кулінарними ідеями. Від унікальних сніданків до майстерно приготованих десертів, кожен елемент меню розробляється з метою задоволення найвибагливіших смаків.

5. Здійснено SWOT – аналіз ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS», під час якого виявлені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

6. Особливість ресторанної сфери полягає у тому, що ця діяльність зосереджена переважно на наданні послуг, ефективність яких залежить від якості роботи персоналу ресторану. Аналізуючи стан людських ресурсів в ресторанному бізнесі, можна побачити, що ефективне та раціональне використання цих ресурсів є ключовим. Для галузі ресторанного бізнесу працівники є надзвичайно важливими, оскільки послуги, що вони надають, є нематеріальними та вимагають особливого підходу.

7. При впровадженні сучасних методів управління персоналом у ресторанному закладі «Nosh BREAKFAST & SWEETS», особлива увага повинна бути приділена розвитку ключових фігур, таких як директор ресторану та шеф – кухар. Їх роль у формуванні ефективної робочої атмосфери та підвищенні продуктивності є критичною.

8. Рекомендації щодо впровадження сучасних інноваційних підходів до розвитку керівного персоналу ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» включають в себе такі ключові аспекти, як: цифрове навчання та

онлайн – курси; коучинг і менторство; тренінги з лідерства; конференції та семінари; технологічні інструменти; вивчення інноваційних управлінських практик; фокус на емоційний інтелект.

9. Визначено місце HR – брендінгу в загальній стратегії ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS» та його взаємозв'язок з іншими елементами стратегічного управління. HR – бренд тісно пов'язаний з різними аспектами діяльності підприємства та є важливою складовою розробки і прийняття управлінських рішень керівником ресторанного закладу «Nosh BREAKFAST & SWEETS».

Таким чином, проводячи узагальнення, підкреслимо, що на сучасному етапі розвитку бізнесу концепція бренду роботодавця стала невід'ємною частиною бізнес – стратегії підприємства. Якщо ресторанний заклад «Nosh BREAKFAST & SWEETS» прагне підвищити свій HR – бренд, керівництву необхідно розробити комплексні заходи, що охоплюють усі аспекти цього бренду. Така робота є економічно вигідною, адже вона надає компанії конкурентні переваги. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на вдосконалення методів та інструментів для формування та впровадження стратегії розвитку бренду роботодавця, що сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку та підвищенню її привабливості для потенційних співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Волянська – Савчук Л. В., Царук В. Ю. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві. Науково – виробничий журнал «Бізнеснавігатор». 2018. № 2 (45). С. 189 – 196. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7063>
2. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. 18. С. 10–15.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2020). Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 466 с.
4. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 449 – 451. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf.
5. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. Економіка та суспільство. 2020. 22. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93>.
6. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт. 2019. № 20. С. 93–98.
7. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково – аналітичне видання за ред. Сторонянської І.З. Львів. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України». 2022. 70 с.
8. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5. С. 24–28. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>.

9. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. за заг. ред. Янкового О.Г. Одеса : Атлант. 2013. 470 с.

10. Касич А.О., Ляшенко Г.О. Інновації як чинник конкурентоспроможності міжнародних автомобільних компаній. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10018>.

11. Овчаренко Л.В. Шляхи мінімізації загроз від недобросовісної конкуренції для економічної безпеки підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10295>.

12. Савченко С.М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. Ефективна економіка. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7977>.

13. Шульга Л.В., Даниленко В.І., Терещенко І.О., Вакуленко Ю.В., Хрипко А.А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10296>.

14. Антоненко В. М., Мамченко С. Д., Рогушина Ю. В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями: навч. посібник. URL: <https://dut.edu.ua/ua/lib/6/category/1646/view/2049>.

15. Буйницька О. Інформаційні технології та технічні засоби навчання. Київ: ЦУЛ, 2019. 240 с.

16. Данилюк І., Дума Л. Побудова інформаційної системи управління персоналом підприємства / П'ятдесят восьмі економіко – правові дискусії: матеріали міжнародної науково – практичної інтернетконференції (м. Львів 24 червня 2021 р.). – Львів, 2021. 56 с. ISSN 2522 – 963X. С 8 – 10

17. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.

18. Іцхак Кальдерон Адізес. Командне лідерство: як порозумітися з будь яким менеджером. К.: Наш формат.2018, 304 с.
19. Павлик В. П. Систематизація методів у інформаційному забезпеченні управління підприємствами. Економіка АПК. 2020. № 1. С. 95 – 100.
20. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017, 100 с.
21. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно – активного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 169–173
22. Молодцова С.П. Проблемы управления персоналом в условиях дистанционной занятости. Аллея науки. 2020. № 11(50). С. 214–218.
23. Поліщук М. П. Управління персоналом / М. П. Поліщук. – К. : Кондор, 2003.
24. Скриньковський Р., Павленчик Н., Леськів С., Павловські Г. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики // Траекторія Науки = Path of Science. 2017. – Vol. 3. – No 11. – р. 4001 – 4009.DOI: 10.22178/pos.28 – 5
25. Яцун Л. М. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. М. Яцун, В. М. Селютін, О. В. Ольшанський. – Х. : ХДУХТ, 2013. – 416 с.
26. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. (2018). Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. № 3 (102). С. 72–79.
27. Бажан Л. І., Яблоков І. В. Концептуальні засади поведінкових наук як теорії людських ресурсів. Економіко – математичне моделювання соціально – економічних систем : зб. наук. пр. Київ : МННЦІТС НАН та МОН України, 2016. Вип. 21. С. 413–433.

28. Барський Ю. М., Саган М. В. Конкуренентоспроможність та приріст трудових показників – запорука ефективної діяльності підприємства. Економічний форум наук. журнал. 2018. Вип. 3. С. 150–159.

29. Босак О. В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації. Управління людським потенціалом. 2016. No 3. С. 320–323.

30. Волошенко О. О., Скряга Н. В. Особливості стратегічного управління персоналом у торгівлі. Інвестиції: практика та досвід. 2016. No 22. С. 35–38.

31. Горпинченко О. В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 8(1). С. 45–48.

32. Гурченков О. П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2016. No 2. С. 60–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2016_2_11.

33. Дорошенко К. А. Ефективність управління персоналом в організації. Технології та дизайн. 2015. No 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17.

34. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. No 6. С. 46–50.

35. Кравець І. М., Рушанян С. С. Управління персоналом малого підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9 С. 88–92.

36. Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. Економіка та управління АПК. 2020. № 1. С. 93–100.

37. Любимова К. О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств. Еко – номіка та управління підприємством. 2017. № 3. С. 58–61.
38. Речка К. М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. Економіка і держава. 2018. № 3. С. 67–70.
39. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бодарецька О. М., Жежуха В. Й. (2020). Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: [монографія]. Львів: Галицька видавнича спілка. 216 с.
40. Третяк О. П. Сучасні персонал – технології у системі управління персоналом на підпри – ємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.4. С. 389–397.
41. Шимановська – Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. 462 с.
42. Шляхта О. М. SWOT – аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. Економічний простір. 2012. № 68. С. 301–309.
43. Денисенко М., Будякова О. Підвищення індексу людського капіталу – важливий комплекс інноваційної кадрової політики. Економіка і держава. 2019. № 4. Р. 11—17.
44. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. Приазовський економічний вісник. 2018. № 5 (10). С. 175 – 181.
45. Бодрий Я. А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52 (1). С. 116 – 121.
46. Іванченко В. В., Кривда О. В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. Вісник Черкаського університету. Економічні науки. 2018. Вип. 2. С. 95 – 101.

47. Стратегічні перспективи ринку праці України – 2017. Ernst & Young Global Limited. URL : https://www.ey.com/uk_ua Колобердянко І. І., Дубина О. Ю. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в умовах діяльності транснаціональних корпорацій. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3. С. 138 – 143.

48. Тренди у сфері людського капіталу 2021. Deloitte в Україні : вебсайт. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.htm>

49. Колобердянко І. І., Кабаченко А. В. Особливості і проблеми управління людськими ресурсами в ТНК. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2018. № 2. С. 136 – 143.

50. Кім, Наньонг та Чо Вонгюк "Агентифікація та продуктивність: вплив автономії та контролю за результатами на продуктивність виконавчих агентств в Кореї." *Public Performance & Management Review* 38 (2014): 214–33.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Кононенко Дар'я Дмитрівна, студентка II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Управління персоналом і економіка праці» адреса електронної пошти kononenkodarya@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розробка та прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодена на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь – який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет – системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ Д.Д. Кононенко

Дата _____ Підпис _____ О.Ф. Андросова