

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПАЛЯНИЦЯ АННА РУСЛАНІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки
д.е.н., професор
_____ О.А. Дороніна
(____) _____ 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:

Томчук О.В., професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор

Оцінка: ____/____/____

Голова ЕК: _____

Вінниця - 2024

АНОТАЦІЯ

Паляниця А.Р. Удосконалення методів управління персоналом підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено систему управління персоналом підприємства на прикладі ресторану Cherry Lake. Визначено, що для оцінки ефективності системи управління персоналом доцільно використовувати методи: оцінки за діловими якостями, оцінки за результатами діяльності та систему тестів і опитувань, які дозволяють більше дізнатися про мотивацію співробітників. Встановлено, що до напрямів підвищення ефективності методів управління персоналом ресторану «Cherry Lake» необхідно віднести: підвищення кваліфікації, оптимізацію систему навчання, посилення системи мотивації та стимулювання персоналу, планування кар'єри, впровадження автоматизованої системи управління персоналом, створення мотивуючої корпоративної культури.

Ключові слова: методи, управління, персонал, удосконалення, система, аналіз, оцінка, планування.

70 с. 16 табл., 4 рис., 3 дод., 37 джерел.

ABSTRACT

Palaynytsya A.R. Improvement of enterprise personnel management methods. Specialty 073 Management. Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

In the qualifying (bachelor's) work, the personnel management system of the enterprise was investigated using the example of Cherry Lake restaurant. It is shown that to evaluate the effectiveness of the personnel management system, it is advisable to use the following methods: evaluations based on business qualities, evaluations based on performance results, and a system of tests and surveys that allow you to learn more about the motivation of employees. It was established that the directions for improving the efficiency of personnel management methods of Cherry Lake restaurant

include: professional development, optimization of the training system, strengthening of the system of motivation and stimulation of personnel, career planning, implementation of an automated personnel management system, creation of a motivating corporate culture.

Keywords: methods, management, personnel, improvement, system, analysis, evaluation, planning.

70 p. 16 tab. 4 pic. 3 app. 37 ref

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Управління персоналом як напрям ефективного розвитку підприємства.....	7
1.2 Сучасні методи управління персоналом підприємства.....	10
1.3 Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «CHERRY LAKE».....	23
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансового стану підприємства ...	23
2.2 Аналіз системи управління персоналом підприємства.....	35
2.3 Оцінка ефективності використання методів управління персоналом підприємства.....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	46
3.1 Використання зарубіжного досвіду управління персоналом підприємства.....	46
3.2 Розробка напрямів підвищення ефективності методів управління персоналом підприємства.....	56
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	66
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В наш час управління персоналом стає дуже важливим напрямом в управлінні підприємством, адже в умовах інноваційної економіки і модернізації виробництва роль кваліфікованого фахівця зростає. Стан та якість розвитку персоналу впливає на конкурентні можливості підприємства і її стратегічні переваги. Сучасне підприємство намагається ефективно використати можливості співробітників, створюючи при цьому усі умови для повної віддачі та розвитку їх потенціалу. Сприяти оптимальній взаємодії працівника і підприємства, а також їх співпраці із зовнішнім середовищем стає все складніше. Для досягнення довгострокового успіху потрібно постійно виявляти можливості та досягати їх у вигляді нових пропозицій.

У нашій країні в умовах конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації, підприємства, що швидко змінюються, повинні не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, і особливо на управлінні персоналом. Тому, важливим елементом управління персоналом підприємства є удосконалення методів управління, оцінка яких дозволить набути знання, навички і уміння, які необхідні для виконання запланованих задач. Так, як на сьогодні недостатньо уваги приділяється аналізу методів управління персоналом на підприємстві дана тема є актуальною.

Питання удосконалення методів управління персоналом на підприємстві вивчало багато українських та зарубіжних вчених, серед них: Т. С. Балуєва, Л.В. Балабанова, М.М. Новікова, О.В. Крушельницька, В.С. Пономаренко, Ф.І. Хміль та ін.

Мета – дослідження системи управління персоналом підприємства на прикладі ресторану Cherry Lake.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні основи та основні підходи до реалізації методів управління персоналом підприємства;
- провести аналіз та оцінку системи управління персоналом підприємства на прикладі ресторану Cherry Lake;
- визначити проблеми та запропонувати подальші шляхи удосконалення методів управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є персонал підприємства, система управління персоналом ресторану Cherry Lake.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти аналізу системи та методів управління персоналом підприємства, визначення шляхів їх подальшого удосконалення.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в уточненні теоретико-методичних підходів до вивчення, на основі яких було зроблено аналіз та запропоновано заходи щодо удосконалення методів управління персоналом підприємства. Запропоновані в роботі заходи будуть рекомендовані до впровадження при розробці стратегії управління персоналом ресторану Cherry Lake.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань, додатків. Загальний обсяг роботи – 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Управління персоналом як напрям ефективного розвитку підприємства

Персонал є найскладнішим об'єктом управління на підприємстві, оскільки на відміну від матеріальних факторів виробництва персонал набуває можливості приймати рішення і оцінювати вимоги, які висуваються до нього. Персонал має свої інтереси і він особливо чутливий до управлінських дій. Управління персоналом зараз має особливу значимість, оскільки дозволяє реалізувати цілий ряд питань адаптації працівника до зовнішніх умов, а також знаходження чинників, які необхідні при побудові системи управління персоналом.

Сьогодні ні у кого не викликає сумнівів, що персонал є найважливішим ресурсом підприємства, що забезпечує їй стабільне становище і перспективний розвиток. При цьому як ресурс персонал підприємства має наступні особливості:

1. Персонал завжди має власні бажання і спрямування, тому усі спроби управляти людьми сприймаються через призму своїх власних потреб, отже, персонал здатний відбивати спрямовані на нього дії, що може призводити до результатів, що протилежні очікуванням керівництва.

2. При управлінні персоналом беруть участь як усі керівники організації, так і фахівці кадрових служб, що може бути джерелом певних суперечок між потребами виробництва бажаннями керівників і рекомендаціями фахівців.

3. Як керівники, так і фахівці служб управління персоналом, самі є персоналом підприємства, що призводить до зростання кількості проблем в управлінні [1, с. 12].

Під персоналом ми розуміємо повний особовий склад найнятих робітників. Та його частина, яка перебуває в штаті організації, називається кадрами.

Розглянемо різні підходи вчених до визначення сутності поняття «управління персоналом» (табл.1.1.)

Таблиця 1. 1 – Визначення поняття управління персоналом

Автори	Визначення поняття
С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська [28, с. 25]	системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [14, с. 31]	системний плановірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства
В.С. Пономаренко [25, с. 53]	охоплення основних принципів і функціональних завдань, необхідних об'єкту управління для досягнення мети діяльності; економічних та юридичних законів; функціональної структури органів управління; інформацію й методи та технічні засоби її переробки
В.І Дериховська [8, с. 343]	стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціальнопсихологічного клімату на робочих місцях
А.П. Бовтрук [1, с. 45]	як «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації»
Ф.І. Хміль [33, с. 91]	як специфічну функцію менеджменту (управлінської діяльності)

Як видно з таблиці 1.1 вчені дають різні визначення даного поняття. Узагальнююючи підходи, слід зазначити, що управління персоналом (англ. Human Resource Management) – галузь знань і практичної діяльності, спрямована на забезпечення підприємства «якісним» персоналом (здатним виконувати

покладені на нього трудові функції) і ефективного використання його потенціалу з урахуванням інтересів працівників і підприємства [12, с. 52].

Управління персоналом є сукупність різноманітних методів управлінського впливу на підприємство і діяльність працівників, їх інтереси і поведінку, формуванням знань, навичок, умінь, здібностей, що забезпечують максимальне використання трудового і творчого потенціалу людей при реалізації завдань, що постають перед підприємством [35, с. 28].

Управління персоналом підприємства охоплює широкий спектр методів від прийому до звільнення кадрів, передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і документаційне забезпечення системи управління персоналом. Керівники і працівники підрозділів системи управління персоналом організації вирішують питання оцінки результативності праці керівників і фахівців управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної і соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом, аудиту персоналу [35, с. 83].

Під час управління існує взаємодія двох сторін об'єкту управління (того, чим управляють) і суб'єкта управління (того, хто управляє). Дія (позитивне або негативне), що управляє, може бути визнана такою, що відбувся лише тоді, коли воно сприйняте об'єктом управління, дію, що інакше управляє, слід вважати таким, що не відбулося. Управління персоналом реалізується через цілеспрямовані дії на працівників з метою успішного вирішення завдань, що постають перед підприємством. Ці дії здійснюються у формі прийняття рішень [21, с.76].

Першим етапом проектування і формування системи управління персоналом підприємства є формулювання цілей системи. Для різних підприємств мета системи управління персоналом залежить від характеру діяльності, обсягів виробництва, стратегічних завдань тощо. Зараз можемо розглядати два підходи до визначення цілей управління персоналом:

- згідно першого, основною метою управління персоналом є використання з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації для досягнення її цілей;

- згідно другого, основною метою управління персоналом є мінімізація соціально-економічних витрат досягши цілей працівників і колективних цілей організації.

Аналізуючи суть двох цих підходів необхідно відмітити, що люди приходять на підприємство, переслідуючи свої власні цілі і прагнучи задовольнити свої власні потреби. Тому, використання з найбільшою ефективністю потенціалу персоналу для досягнення цілей підприємства можливо тільки при створенні умов, що дозволяють співробітникам власні інтереси [19, с. 87].

1.2 Сучасні методи управління персоналом підприємства

Особливими характеристиками процесу управління персоналом підприємства є показники ефективності його господарської діяльності, адже успіх діяльності на ринку товарів та послуг, ефективна організація процесу управління персоналом підприємством в умовах сучасної економіки України за інноваційних методів управління набувають важливого значення. Таким чином в умовах конкурентного середовища необхідно вдосконалювати вплив органів управління на об'єкти управління підприємства щоб досягнути економічні цілі. Кваліфікований керівник, знаючи способи впливу на персонал економічних, організаційно-розпорядчих, соціальних та психологічних методів управління, уміло оперуючи ним, зможе успішно здійснювати ефективне управління підприємством. Навчання персоналу підприємства сучасним методам управління є найважливішою передумовою його ефективного розвитку

Для формування системи управління персоналом застосовуються різні методи, які наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи побудови системи управління персоналом

Методи	Значення
Метод послідовної підстановки	Вивчення впливу на формування системи управління персоналом кожного чинника окремо, елімінуючи дію інших чинників
Метод порівнянь	Дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою передового підприємства, з нормативним станом або станом у минулому
Динамічний метод	Передбачає розташування даних в динамічному ряду і виключення з нього випадкових відхилень. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом
Метод структуризації цілей	Припускає кількісне і якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації
Експертно-аналітичний метод	Ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців
Нормативний метод	Передбачає застосування системи норм і нормативів, які визначають склад і зміст функцій по управлінню персоналом, чисельність працівників по функціях, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління підприємством в цілому і системи управління персоналом
Метод функціонально-вартісного аналізу	Дозволяє вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом, який вимагає найменших витрат і є ефективним з точки зору кінцевих результатів
Балансовий метод	Дозволяє зробити балансові зіставлення, ув'язки
Метод аналогії	Полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 71]

Найвищий ефект функціонування системи управління персоналом спостерігається у тому випадку, коли застосовують систему методів в комплексі, представлені на рисунку 1.1.

Застосування методів дозволяє поглянути на об'єкт вдосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків.

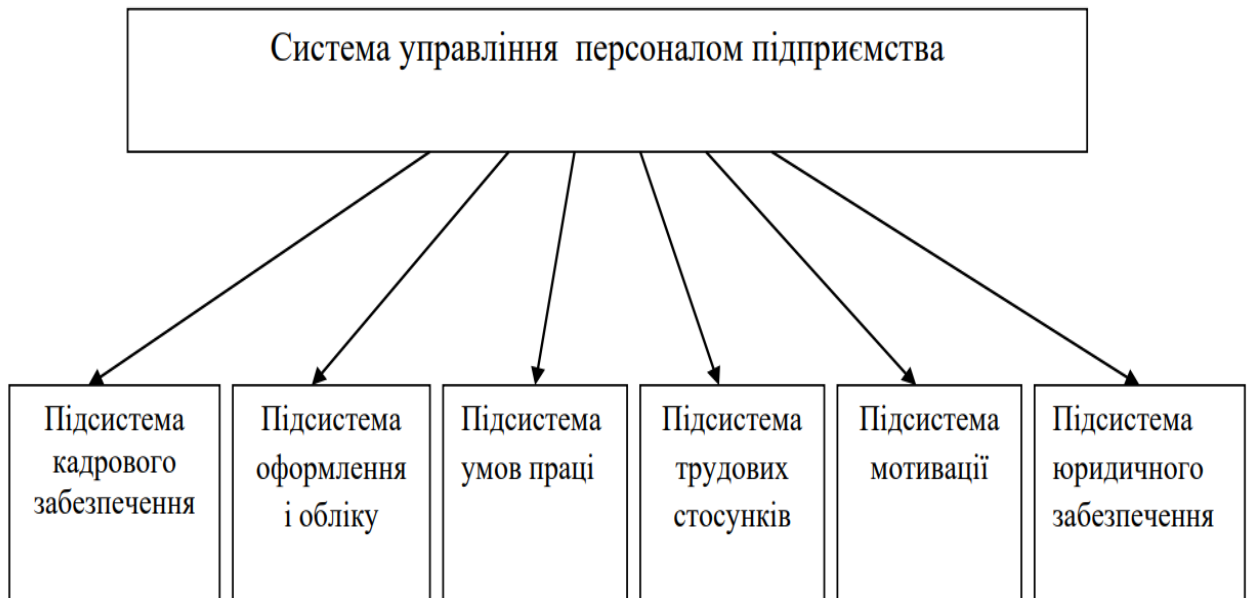


Рисунок 1.1 – Система управління персоналом підприємства [34, с. 49]

Дана модель демонструє систему управління персоналом як сукупність шести підсистем, які відповідно до принципу системності в свою чергу також можна представити у вигляді систем.

Підсистема кадрового забезпечення включає заходи, пов'язані з плануванням персоналу, розвитком і оцінкою персоналу, кадровим регулюванням, маркетингом персоналу і його розставлянням [34, с. 50]. Вона визначає місце працівника у виробничому процесі і професійно-виробничої структури підприємства, зумовлює ефективність трудового процесу.

Підсистема оформлення і обліку пов'язана з веденням кадрової документації, кадровою статистикою, оформленням прийому, звільнення і переміщення працівників.

Підсистема умов праці – це сукупність елементів виробничого середовища, що роблять вплив на працездатність, здоров'я людини, його відношення до праці, розвиток особистості.

Підсистема трудових стосунків – це сукупність лінійних, функціональних і неформальних стосунків, що формують мікроклімат на підприємстві і працівників підприємства, що впливають на ефективність праці.

Підсистема мотивації представляє сукупність заходів по управлінню спонукальними причинами, що визначають відношення персоналу до праці [6, с. 196].

Підсистема юридичного забезпечення відповідає за нормативно-правову діяльність підприємства.

На якість управління персоналом роблять вплив безліч чинників. Навіть у такому разі як прийом на роботу і відбір персоналу, слід враховувати багато чинників, які дозволяють оцінити співробітників. Оцінка персоналу завжди персоніфікована і служить основою розвитку і однією з найважливіших проблем кадрової політики підприємства. Під оцінкою персоналу мається на увазі запланована, строго формалізована і стандартизована оцінка співробітників як членів організації, що обіймають певні посади. Систематизована оцінка персоналу стала важливим інструментом розвитку персоналу на сучасному етапі. Її правильне використання сприяє рішенню виробничих завдань і конфліктних ситуацій [16, с. 64].

Існує ряд методів, що допомагають оцінити персонал. Методи, використовувані для оцінки трудової діяльності, професійних і особистих якостей персоналу, можна поділити на три основні групи:

- методи індивідуальної оцінки, призначені для оцінки одного співробітника;
- методи групової оцінки, призначені для оцінки колективу людей і визначення значущості кожного співробітника в колективі;
- технічні методи оцінки, які застосовуються разом з індивідуальними і груповими, і спрямовані на збір і обробку об'єктивної інформації про персонал [20, с. 77].

Разом з тим усі методи оцінки персоналу можна розділити на дві групи: традиційні методи оцінки персоналу і нетрадиційні (нові) методи оцінки персоналу.

До найбільш поширених традиційних методів оцінки персоналу відносяться:

1. Оцінка за діловими якостями (бальна або небальна, тобто оцінка на основі вибору варіантів якостей, які найбільш відповідають особи оцінюваного).
2. Оцінка за результатами діяльності, зокрема по мірі виконання поставлених завдань з урахуванням їх значущості.
3. Оцінка в системі «Управління за метою» (припускає спільну постановку мети керівником і працівників, спільний вибір засобів і етапів досягнення мети, поточну періодичну оцінку, а також підсумкову оцінку через обговорення).

До нетрадиційних методів оцінки відносять:

1. Використання системи тестів, спрямованих як на виявлення психологічних особливостей співробітника, так і на оцінку його інтелектуальних здібностей, творчих здібностей, пам'яті і так далі.
2. Використання опитувачів, що дозволяють більше дізнатися про мотивацію співробітників, конфліктності, оцінці працівниками політики адміністрації та ін. [20, с. 88].

При оцінці результатів праці ми можемо використати об'єктивні і суб'єктивні показники. Об'єктивні показники досить легко виміряти тому що вони охоплюються інформаційною системою підприємства. Суб'єктивні показники використовуються при оцінці діяльності в тих підрозділах, де досить складно встановити чисельні показники ефективності діяльності. Показники професійної поведінки охоплюють такі сторони діяльності, як прагнення до співпраці, самостійність в ухваленні рішень, готовність до прийняття додаткової відповідальності тощо [20, с. 89].

Група показників, які стосуються особових якостей є найскладнішою для розуміння, оскільки, по-перше, з усього різноманіття якостей особи необхідно

вибрати ті, що найбільшою мірою впливають на результати професійної діяльності, по-друге, якості особи ми не можемо спостерігати і вимірювати.

При формуванні системи показників необхідно враховувати такі моменти:

- показники усіх трьох груп однаково важливі для оцінки діяльності, визнання показників якої-небудь групи пріоритетними неминує веде до зневаги співробітниками іншими видами діяльності;

- система показників повинна, з одного боку, охоплювати усі суттєві сторони трудової діяльності, але, з іншого боку, не має бути громіздкою, що вимагає для оцінки великих тимчасових і, відповідно, фінансових витрат [7, с. 176].

Також існують такі методи оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві, як:

- продуктивність праці;
- трудомісткість;
- рентабельність персоналу [36, с. 135].

Продуктивність праці характеризує результативність корисної, конкретної праці, що визначає міру ефективності доцільної діяльності працівників впродовж певного проміжку часу. Продуктивність праці дозволяє оцінити ефективність праці як окремого працівника, так і колективу підприємства. Виражається продуктивність праці в середньорічному, середньоденному і середньогодинному виробітку продукції. Наявність трьох показників дуже важлива для аналізу міри використання робочого часу. При розриві в зростанні годинної, денної і річної продуктивності необхідно встановити причини, що зумовили внутрішньо змінні простої і невиходи на роботу, і розробити заходи по кращому використанню робочого часу.

На продуктивність праці впливають різні чинники. Оцінка їх впливу на величину продуктивності праці встановлюється відповідним розрахунком. Середньорічний виробіток продукції одним працівником залежить від таких чинників: частки робітників в загальній чисельності персоналу; кількості днів,

відпрацьованих одним робітником за рік; середній тривалості робочого дня і годинного виробітку одного робітника.

Трудомісткість робіт – це показник, що характеризує витрати живої праці, виражені в робочому часі, витраченому на виробництво продукції (послуг). Трудомісткість вимірюється, як правило, в нормо-часах (фактичних годинах роботи, витрачених на виробництво одиниці роботи) [36, с. 136].

Велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу (відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу).

1.3 Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом підприємства

Управлінською інновацією вважають будь-яке організоване рішення, систему, процедуру або метод управління, що значно відрізняється від ситуації, в організації практики і вперше нею використовується.

До інноваційних методів управління персоналом можна віднести такі методи:

- 1) підбір персоналу – це ретельний відбір претендентів на запропоновану посаду, для того, щоб отримати кращих працівників, які допоможуть розвинути компанію;
- 2) оцінка діяльності – це процес встановлення рівнозначності між вимогами посади та характеристиками працівника;
- 3) навчання персоналу – це підвищення за допомогою тренінгів та семінарів кваліфікації персоналу;
- 4) система винагород – це мотивація персоналу за допомогою заохочень та винагород;
- 5) управління кар'єрою – досягнення цілей у кар'єрному зростанні [27, с. 30].

Перший метод характеризується ефективністю при підборі персоналу та сприяє більш структурованому процесу підбору та найму працівників, визначає найбільш придатних кандидатів на робоче місце [3, с. 149].

Другий метод допомагає регулярно оцінювати своїх працівників з двох поглядів: по перше, з погляду досягнутими ними результатів; по друге – завдяки чому вони цього досягли та як можуть бути поліпшені отримані результати.

Третій метод допомагає працівнику отримувати нові знання та навички, які в свою чергу будуть сприяти інноваціям у виробничих процесах та в повсякденній роботі [3, с. 149].

Четвертий метод є мотиваційним методом. Він забезпечує фінансові відзнаки, заохочення та інше визнання, з метою мотивування персоналу створювати нові ідеї, ризикувати та постійно розвиватися.

П'ятий метод забезпечує професійний розвиток працівника завдяки стажуванню, навчанню та підвищенню кваліфікації [3, с. 150].

Переваги та недоліки інноваційних методів управління відображені у таблиці 1.3 [10, с. 25].

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом

	Переваги	Недоліки
Підбір персоналу	Можливість постійної професійної та психологічної оцінки працівників з подальшим урахуванням особливостей організації та посади працівника у майбутньому.	Витрати часу та капіталу
Оцінка діяльності	Активність у сфері інноваційної діяльності, створенні нового, через можливості обговорення своєї роботи з керівництвом.	Витрати великої кількості часу.
Навчання персоналу	Підвищення потенціалу працівників і всієї компанії в цілому, продуктивності персоналу	Витрати на тренінги та навчальну літературу

Продовження таблиці 1.3

Система винагород	Зростання мотивованості у працівників до створення нових проектів, підвищення рівня задоволеності працею.	Економічні витрати.
Управління кар'єрою	Підвищення зацікавленості сферою діяльності підприємства; зниження плинності кадрів.	Підвищення рівня конкуренції серед працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [10, с. 54]

Проаналізувавши переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом можна зробити висновок, що переваг набагато більше ніж недоліків. Серед недоліків основними є: економічні витрати та витрати часу, тобто всього два, а переваг безліч, основними з яких є: постійна оцінка персоналу, завдяки якій ми можемо сформулювати особливості працівників та їх подальший шлях; підвищення кваліфікації, тобто ми отримуємо висококваліфіковану робочу силу; мотивації для підвищення конкуренції між співробітниками, підвищення розвитку підприємства та інші.

Таким чином, ефективне управління персоналом є одним з найважливіших завдань сучасного підприємства. Персонал розглядається як рушійна сила вирішення проблем, які у свою чергу пов'язані з економічним розвитком підприємства, його ефективного функціонування та конкурентоспроможності.

Для того, щоб правильно та раціонально управляти співробітниками потрібні інноваційні методи управління персоналом. Висококваліфікованому управлінцю потрібно обирати такі методи, які будуть найбільш продуктивними та найменш затратними.

Тому, такі методи, як: підбір персоналу; оцінка діяльності працівників, навчання персоналу; система винагород та допомога працівникам в управлінні кар'єрою з боку роботодавця надають змогу вдосконалити роботу на підприємстві, підвищити конкурентоспроможність та інноваційність продукції та також мати у себе у штаті професіоналів [3, с. 151].

На будь-якому підприємстві відносини з персоналом є одним з тих ключових моментів, завдяки яким воно розвивається. Тому роль управління

персоналом на підприємстві неможливо переоцінити. Команда добре підібраних і мотивованих професіоналів здатна вирішувати найскладніші завдання. І навпаки, апатичний колектив, схильний до внутрішніх конфліктів і нездорової конкуренції, призведе до провалу навіть ефективного проекту.

Слід зазначити, що управління персоналом – це комплексний, цілеспрямований вплив на колективи та окремих співробітників в напрямку забезпечення оптимальних умов для творчої та ініціативної роботи для досягнення мети підприємства [4, с. 34].

Розрізняють такі завдання управління персоналом: кадрове забезпечення підприємства відповідно до стратегії розвитку в довгостроковій і короткостроковій перспективі, а також відповідно до виробничих завдань, включаючи прогнозовані фінансові показники; створення системи підготовки менеджменту; вжиття адекватних заходів для керівників, які не справляються з поставленими завданнями; орієнтація відділу управління персоналом на досягнення конкретних результатів виробництва.

Виходячи з цього, в Україні найчастіше використовуються наступні основні методи управління персоналом [27, с. 63]:

- економічні – прийоми, за допомогою яких здійснюється вплив на працівників шляхом порівняння витрачених матеріальних, трудових ресурсів і кінцевих результатів;
- організаційно-директивні – методи прямого впливу, які носять владний характер і базуються на документуванні посадових обов'язків, дисципліни, примусу, відповідальності;
- психологічні методи – мотивація, статусне заохочення, соціальне планування.

В інноваційній системі управління персоналом технології управління ним можуть бути об'єднані в блоки, які виконують наступні функції:

- 1) підсистема кадрового планування: передбачає попередні завдання побудови системи інноваційної діяльності, виконує функції з розробки кадрової

політики та стратегії управління персоналом, аналізу людських ресурсів, аналізу ринку праці, організації планування та прогнозування потреби в персоналі;

2) підсистема розвитку персоналу: включає в себе всю освітню діяльність як всередині, так і за межами суб'єкта господарювання, спрямовану на професійний розвиток співробітників, на формування знань кожного співробітника про те, що і як він повинен робити, щоб інновації на підприємстві впроваджувалися. Ця підсистема реалізує навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, призначення на посаду та адаптацію нових співробітників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку співробітників, здійснення ділової кар'єри та професійного просування, організацію роботи з кадровим резервом;

3) підсистема мотивації та стимулювання персоналу: виконує функції управління мотивацією трудової діяльності, нормування та тарифікації трудового процесу, розробки систем оплати праці, розробки форм участі персоналу у прибутку та капіталі, розвитку морального заохочення персоналу, організації нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом. Найважливіша роль у цій сфері, в першу чергу, належить матеріальним стимулам співробітників, системі оплати праці та премій [17, с. 85];

4) підсистема організації інноваційної сфери кадрової діяльності: реалізує формування взаємовідносин і розподіл функцій між співробітниками, що займаються інноваційною діяльністю, забезпечення прав і встановлення відповідальності між ними. Крім того, вона полягає в періодичному або безперервному зіставленні фактичних результатів інноваційної діяльності з плановими, а також їх подальшому коригуванні. Дана підсистема спрямована на розвиток спеціальних інструментальних і технологічних знань про те, як діяти на основі наукових знань в заданих умовах, щоб отримати те, що може або повинно бути (інноваційний проект), тобто мова йде про організацію інноваційної діяльності на підприємстві, використання передового зарубіжного досвіду, який можна впровадити в інноваційну діяльність.

Вирішальна роль інновацій в управлінні персоналом полягає не тільки в тому, щоб зосередитися на зміні існуючих практик, але і на формуванні принципово нових практик, причому в постійному генеруванні інших практик. Інновації в системі управління персоналом можуть бути реалізовані в двох формах: з поступовим вдосконаленням окремих аспектів роботи персоналу (поточного) і у вигляді радикального, різкого вдосконалення всієї системи управління персоналом в цілому (прорив) [10, с. 52].

Розвиток сучасних методів управління не пов'язаний зі змінами результатів поточної діяльності та не завжди впливає на структурні зміни на підприємстві.

Система управління персоналом з точки зору можливості широкого впровадження інновацій в трудову діяльність дозволяє сформулювати основну мету інноваційної системи управління персоналом: забезпечення сучасної організації, яка постійно генерує інновації у всіх аспектах своєї діяльності, їх ефективне використання шляхом створення умов для їх реалізації, професійного і соціального розвитку персоналу на благо самих співробітників, організації та суспільства.

В першому розділі розглянуто методи, які використовуються для оцінки ефективності системи управління персоналом, які можна розділити на дві групи: традиційні методи оцінки персоналу і нетрадиційні. До найбільш поширених традиційних методів оцінки персоналу відносяться: оцінка за діловими якостями, оцінка за результатами діяльності, оцінка в системі «Управління за метою». До нетрадиційних методів оцінки відносять: використання системи тестів, спрямованих як на виявлення психологічних особливостей співробітника, так і на оцінку його інтелектуальних здібностей, творчих здібностей, пам'яті і так далі; використання опитувачів, що дозволяють більше дізнатися про мотивацію співробітників, конфліктності, оцінці працівниками політики адміністрації.

До інноваційних методів управління персоналом можна віднести такі методи: підбір персоналу, оцінка діяльності, навчання персоналу, система винагород, управління кар'єрою.

Проаналізувавши переваги та недоліки інноваційних методів управління персоналом можна зробити висновок, що серед недоліків основними є: економічні витрати та витрати часу, тобто всього два, а переваг більше: постійна оцінка персоналу, завдяки якій ми можемо сформувати особливості працівників та їх подальший шлях; підвищення кваліфікації, тобто ми отримуємо висококваліфіковану робочу силу; мотивації для підвищення конкуренції між співробітниками, підвищення розвитку підприємства та інші.

Отже, ефективне управління персоналом є одним з найважливіших завдань сучасного підприємства. Для ефективного управління персоналом підприємства потрібно застосовувати інноваційні методи управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «CHERRY LAKE»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансового стану підприємства

Ресторан «Cherry Lake» є юридичною особою від дня його державної реєстрації. Ресторан «Cherry Lake» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту.

Майно ресторану «Cherry Lake» складається з основних засобів та оборотних коштів, а також цінностей, вартість яких відображено в балансі ресторану Cherry Lake.

Ресторан «Cherry Lake» є власником:

- майна, переданого йому засновниками у власність;
- продукції, виробленої ресторану «Cherry Lake» в результаті господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- акцій, придбаних у ході акціонування;
- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених чинним законодавством.

«Cherry Lake» - це не просто ресторан, а гастрономічний оазис, розташований в самому серці Вінниці. Завдяки зручному розташуванню на вулиці Юності, ресторан став улюбленим місцем для гурманів та любителів вишуканих страв.

Ресторан працює усі дні тижня, з 11:00 до 22:30. Щоб робочий тиждень був різноманітним, у ресторані діє спеціальна акція - ланчі з понеділка по п'ятницю з 12:00 до 16:00. У вихідні дні, з 11:00 до 14:00, гостям пропонують сніданки.

Ресторан має різноманітну та вишукану кухню, де кожен знайде щось за свій смак. Меню налічує 87 позицій, в таблиці 2.1 наведено кількість страв та середню ціну по групах.

Таблиця 2.1 - Асортимент ресторану «Cherry Lake»

Номер	Асортимент	Кількість	Коливання виходу, г	Середня ціна, грн.
1	2	3	4	5
1	Закуси	12	120-270	219,5
2	Салати	9	210-280	243,8
3	Супи	6	250-350	241,6
4	Основні страви	17	135-350	328,7
5	Дім сам/бао/паста/локшина	8	150-350	190,6
6	Гарніри	4	170-250	88,7
7	Піца	7	340-500	235
8	Ролли	7	240-310	395
9	Десерти	8	110-180	131,8
10	Соуси	6	30	45
11	Хліб	3	150-160	48,3
	Всього	87	-	-

Джерело: розроблено автором

Ресторан пропонує великий асортимент страв у різних категоріях, що задовольняє різноманітні смакові уподобання гостей. Середні ціни за страви в ресторані розумно збалансовані, дозволяючи гостям обирати страви в межах свого бюджету. Коливання виходу страв вказує на різноманіття порцій, що може враховувати як гостей з великим апетитом, так і тих, хто шукає менше порції. Наявність спеціалізованих категорій, таких як «Дім сам/бао/паста/локшина» та «Ролли», додає унікальності та привабливості ресторану. Розташування страв в меню може сприяти ефективному обслуговуванню та полегшити вибір гостей.

Таблиця 2.1 підтверджує, що асортимент враховує різноманіття, цінові уподобання та стратегічні напрямки ресторану Cherry Lake.

На даний момент у ресторані «Cherry Lake» функціонує окремий караоке-зал, де гості можуть не лише насолоджуватися смачними стравами, але й весело провести час за виконанням улюблених пісень. Проте, в майбутньому планується

реставрація цього простору, перетворюючи його у вишуканий банкетний зал в білому кольорі.

Ресторан також має простору основну залу, де може розміститися близько 180 осіб. Це ідеальне місце для проведення великих заходів, банкетів чи святкувань. В залі встановлено 34 столики, а за рахунок розумного планування можливе комфортне розміщення гостей.

Адміністратори ресторану відіграють важливу роль у розміщенні гостей та забезпеченні комфортного сервісу. Вони не лише приймають гостей та роблять передзамовлення, але й ведуть резервації столів, забезпечуючи організацію подій на вищому рівні.

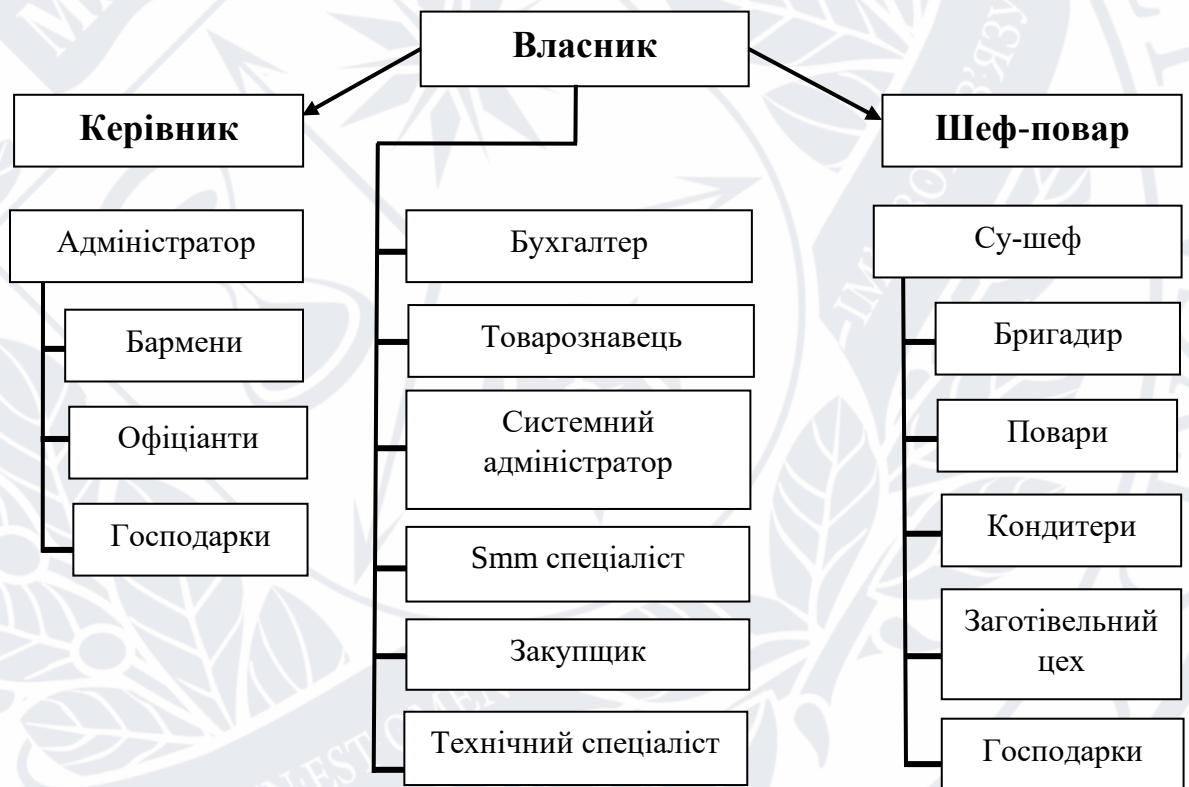


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління рестораном «Cherry Lake»

Ресторан «Cherry Lake» прагне надавати своїм гостям неперевершені кулінарні враження, і одним із способів досягнення цієї мети є організація званих

гастрономічних вечорів з видатними шеф-поварами. Один із таких особливих вечорів відбувся за участі визначного шеф-повара Міралі, який є співзасновником ресторану «Міралі» в Києві.

Шеф-повар Міралі відомий своєю відданістю екологічним кулінарним практикам та новою українською кухнею, яка базується на використанні місцевих сезонних продуктів та передових світових технологій. Участь Міралі у гастрономічному вечорі в «Cherry Lake» була можливістю поділитися своєю концепцією та перейняти від нього нові ідеї та кулінарні підходи.

Такі події не лише збагачують асортимент ресторану, але й створюють для гостей унікальні можливості спробувати страви відомих шеф-поварів та долучитися до гастрономічного світу. Співпраця з видатними фахівцями галузі піднімає рівень кулінарних вражень і підтримує ресторан у виходженні за рамки стандартів. Ці гастрономічні вечори відображають пошук рестораном «Cherry Lake» нових ідей, тенденцій та вдосконалення в світі гастрономії, покликані вразити та залишити незабутні враження у гостей.

Концепція ресторану «Cherry Lake» є справжньою гастрономічною подорожжю, що охоплює різні кухні різних країн. Від Японії до Ізраїлю, від традиційного Тайланду до Італії, Китаю і Франції - гості ресторану можуть насолоджуватися аутентичними смаками світу просто за одним столом.

Крім розмаїття кухонь, ресторан «Cherry Lake», також, пропонує широкий вибір вин з різних країн. Від легких і свіжих до насичених та вишуканих сортів, винна карта задовольнить навіть найвибагливіших гурманів. Кожен напій підібраний таким чином, щоб відзначити унікальність та смак страв.

Таким чином, у «Cherry Lake» кожне відвідування стає справжньою кулінарною подорожжю, де різноманіття страв і напоїв створюють неперевершений досвід для кожного гостя.

Прибуток є основним узагальнюючим фінансовим показником результатів господарської діяльності ресторану «Cherry Lake». Чистий прибуток ресторану «Cherry Lake», який залишається після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, оплати відсотків по кредитах банків, внеску

податків та інших платежів до бюджету, відрахувань у галузеві інвестиційні фонди, залишається в його розпорядженні. Організація планування і контроль ходу виконання планів покладений на планово-економічний відділ. У його функції входять [5, с. 25]:

- розробка структури обов'язкових для ресторану планів і напрям їх для затвердження та організація роботи по складанню планів, вид яких затверджений керівництвом ресторану, підготовка матеріалів і початкових даних у всіх відділах і службах ресторану, що беруть участь в плановій роботі;
- складання техніко-економічних прогнозів по найважливіших напрямках діяльності ресторану та узгодження планів всіх підрозділів ресторану та розробка нормативних планових документів (види і структура планів) для структурних і функціональних підрозділів ресторану;
- контроль виконання планів ресторану в цілому і його окремих структурних і функціональних підрозділів.

Персонал планово-економічного відділу спільно з вищим керівництвом розробляє стратегічний план ресторану «Cherry Lake», бере участь у виборі і обґрунтуванні економічних цілей, аналізі і оцінці планових і фактичних результатів діяльності ресторану. Планово-економічний відділ взаємодіє з підрозділами маркетингу, збуту, фінансовою службою та іншими, координує їх роботу при підготовці окремих видів планів ресторану.

У плануванні своєї діяльності беруть участь всі служби ресторану, як виробничі, так і функціональні. Рекомендації планово-економічного відділу, що стосуються планової роботи, обов'язкові для всіх структурних і функціональних підрозділів, за винятком тих, які згідно нормативним документам віднесені до компетенції керівництва ресторану.

Планово-аналітична діяльність ресторану «Cherry Lake» базується на наступних методах: економіко-статистичні, факторно-аналітичні методи, балансовий метод та нормативний метод. Останній, звісно, є першоступеневим, що пояснюється статусом ресторану «Cherry Lake».

Програмне забезпечення, що використовується в планово-аналітичній роботі товариства відповідає найвищим стандартам. Всі програмні продукти (БАС Бухгалтерія, MS Office та ін.) є ліцензійними. Ступінь ефективності проведення аналізу перерахованих показників є дуже високою.

Проведемо аналіз результатів господарської діяльності ресторану на основі форм річної фінансової та статистичної звітності за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2 – Аналіз результатів господарської діяльності ресторану «Cherry Lake» за 2021-2023 рр.

Показники	Од вим.	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи зростання 2023 до 2021	
					грн.	%
Дохід (виручка)	т.грн	1421	1454	1518	97	6,8
Витрати	т.грн	1320	1326	1396	76	5,7
Прибуток (+), збиток (-) від операційної діяльності	т.грн	121	128	145	24	17,4
Чистий прибуток	т.грн	121	128	154	33	27,3
Середньорічна вартість основних фондів	т.грн	1250	1218	1315	65	5,2
Фондовіддача	грн.	1,137	1,191	1,154	0,017	1,5
Рентабельність	%	9,17	9,65	11,0	1,83	19,9

Джерело: розроблено автором

В 2023 році темпи приросту до 2021 року склали $((1518/1421) \times 100) - 100 = 6,8\%$ або на $(1518 - 1421) = 97$ тис. грн.

Витрати зросли в основному за рахунок зміни цін на ресурси. В 2023 році порівняно з 2021 роком збільшилися на 5,7%.

Свою основну місію ресторан виконує в повному обсязі – тобто забезпечує зростання прибутку з року в рік. Якщо в 2021 році прибуток становив 121 тис. грн., а в 2022 – 128 тис. грн., то в 2023 році його величина досягла 145 тис. грн., тобто у порівнянні з 2021 – темпи зростання становили 17,4%.

Про підвищення ефективності діяльності ресторану свідчить також збільшення рівня рентабельності з 9,17% у 2021 році до 11,0% в 2023 році, що на 1,83% більше (Додатки А, Б, В).

В 2022 році ресторан оновив основні засоби на 65 тис. грн. – це свідчить про те, що оновлення основних засобів приведе до зростання виробництва та підвищення продуктивності праці. Рентабельність основних фондів в 2021 році становила 9,68%, а в 2023 році – 9,73%, тобто ріст становить – 100,5%, це свідчить про те, що ефективність використання основних фондів зростає, хоча в 2022 році рентабельність основних фондів становила 10,5% - це відбулося за рахунок зниження вартості основних фондів. Ресторану слід намічати організаційно-технічні заходи по кращому використанню основних фондів – це приведе до підвищення ефективності їх використання.

Змінювався і рівень рентабельності, який становить у 2023 році - 23,4% проти 12,4% у 2021 році. Незважаючи на те, що він хоч і зменшувався, та все одно знаходиться в межах допустимого рівня рентабельності, який позитивно характеризує як стан управління фінансовими ресурсами так і інвестиційну привабливість ресторану.

Середньорічна вартість основних засобів зростала із 1250 тис. грн. у 2021 році до 1315 тис. грн. у 2023 році або на 5,2 %.

Із звіту про фінансові результати ми бачимо, що матеріальні витрати та витрати на оплату праці мали позитивну динаміку і поступово зростали на протязі 2021-2023 років на 27,7% і 9,3% щорічно.

Значно зросла величина інших операційних витрат на 39,4% у 2022 році і 29,7% у 2023 році (Додатки А, Б, В).

Для більш детального аналізу господарської діяльності ресторану «Cherry Lake» розрахуємо основні фінансові коефіцієнти.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії). Оптимальне значення коефіцієнта незалежності дорівнює 0,5. Це означає, що сума власних коштів ресторану повинна бути більше половини всіх його коштів.

Коефіцієнт автономії у 2021 році дорівнював 0,41, це означає, що ресторан здійснював свою діяльність практично за рахунок власних коштів. В цьому році ресторан не відчував залежності від кредиторів і його фінансовий стан був стабільним. В 2022 і 2023 роках коефіцієнт незалежності порівняно з 2021 роком практично не змінився, у 2022 році значення коефіцієнта незалежності (автономії) становило 14,6 % від рівня 2021 року і його значення майже доходить до оптимального, що свідчить про достатньо високу фінансову стійкість ресторану в аналізованому періоді. Потрібно відмітити, що тенденція збереження даного показника є сприятливою для фінансового стану ресторану.

Таблиця 2.3 - Динаміка основних фінансових коефіцієнтів ресторану «Cherry Lake» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи зростання 2023 до 2021	
				грн.	%
Коефіцієнт незалежності	0,41	0,44	0,47	0,07	14,6
Коефіцієнт ліквідності	1,6	1,16	1,17	-0,43	-26,9
Коефіцієнт покриття	0,9	0,6	0,7	-0,2	-22,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,61	3,21	3,44	-0,17	-4,7
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,7	1,5	1,8	0,1	5,9
Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів	0,7	1,1	1,2	0,5	71,4

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт ліквідності. Теоретичне значення *К_л* повинно бути не менше 2,0 – 2,5. Таким чином, у 2021 році на кожну гривню поточних зобов'язань ресторан мав 1,6 гривні поточних активів, що дещо нище за оптимальний рівень. У 2022 році ще знизився, і його величина становила 1,16. Це означає, що сума боргів збільшилася порівняно з сумою поточних активів. У 2023 році значення коефіцієнта поточної ліквідності становило 1,17, що свідчить про те, що ресторан хоч і своєчасно погашає заборгованість, його поточна ліквідність занижка. Як

видно, у порівнянні з 2022 роком, у 2023 році величина даного коефіцієнта була знизилась 26,9% від рівня 2021 року.

Коефіцієнт покриття. Розрахунки свідчать, що на 1 гривню поточної заборгованості ресторану 2023 році мало 0,7 гривень поточних оборотних активів, що на 22,2% менше, ніж у 2021 році. Як видно з даних таблиці 2.3 проміжний коефіцієнт покриття протягом аналізованого періоду знизився із 0,9 до 0,7.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Розрахунки показують, що найкращий коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості був у 2021 році – 3,61, що на 4,7% більше, ніж у 2023 році.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості мав найнижче значення у 2022 році. Ресторан оплачував рахунки кредиторів у 2022 році майже 244 дні ($365/1,5$). В 2021 і 2023 році значення цього показника були кращими і середня кількість днів, протягом яких ресторан оплачував рахунки кредиторів у 2023 році, дорівнювало 203 дні ($365/1,8$).

Рівень платоспроможності. Позитивна величина цього показника в нашому прикладі свідчить про достатню платоспроможність ресторану, тобто кредитори не відчують ризику неповернення їм виданих кредитів, працівники розраховують на своєчасне отримання заробітної плати, ресторан своєчасно розраховується з постачальниками.

Дещо негативним явищем є те, що платоспроможність у 2023 році зменшилася порівняно з 2021 роком на 8,8% відносно рівня 2023 року.

Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів. Оптимальне значення цього показника дорівнює 0,3–0,5. Критичним значенням вважається одиниця. У 2021 році на кожну грошову одиницю власних коштів, вкладених в активи, припадало 70 копійок позикових.

В 2022 році залежність ресторану від залучених коштів збільшилася і становила 1,1 гривню позикових на одну гривню власних коштів. Подальше збільшення коефіцієнта заборгованості в 2023 році в порівнянні з 2022 до рівня

1,2 грн, говорить про те що ситуація стала покращуватися. В цілому приріст показника становить 71,4% і це свідчить про незначне послаблення залежності підприємства від інвесторів, тобто про деяке збільшення фінансової стійкості ресторану.

Рентабельність. Як видно з розрахунків, рентабельність у 2021 році дорівнює 9,17%. В 2022 році ресторан отримав на кожну гривню продажів 9,65%. В 2023 році стан справ покращився і рентабельність зросла до 11%, темп зростання становить 19,9% від рівня 2021 року (Додатки А, Б, В).

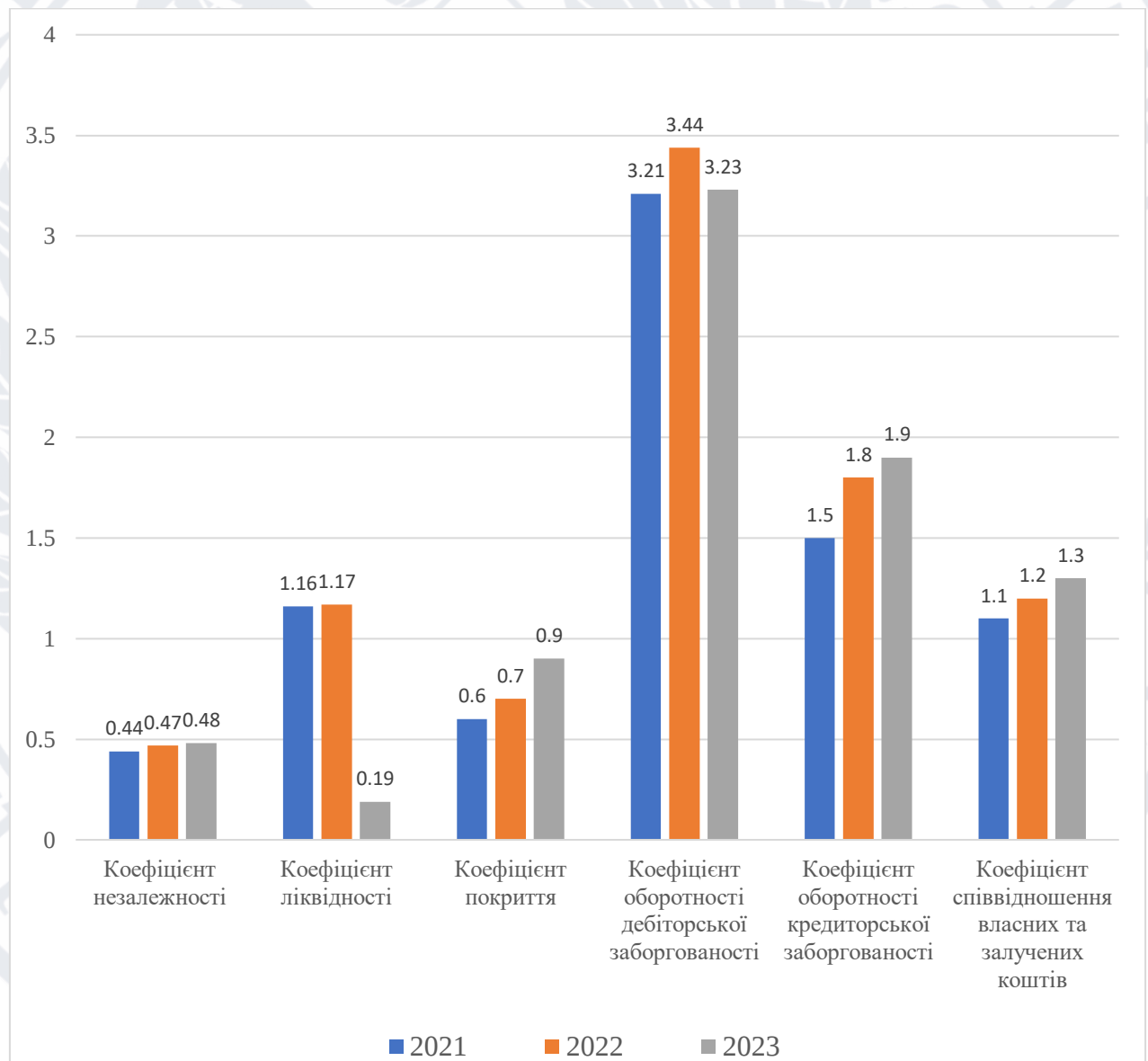


Рисунок 2.2 – Динаміка основних фінансових коефіцієнтів ресторану «Cherry Lake» за 2021-2023 роки

Джерело: сформовано автором на основі звітності

На основі побудованої діаграми чітко видно, що протягом 2021-2023 рр. коефіцієнти покриття, оборотності кредиторської заборгованості та співвідношення власних і залучених коштів зростали. Коефіцієнт ліквідності, дебіторської заборгованості, коливалися, що говорить про деяку нестабільність. Коефіцієнти незалежності майже не змінювалися.

Для оцінки ефективності використання методів управління персоналом ресторану «Cherry Lake» проведемо аналіз динаміки його основних показників діяльності.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних фінансових показників діяльності ресторану «Cherry Lake» за 2021-2023 рр.

Показники	Од вим.	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Темпи зростання 2023 до 2021	
					грн.	%
Середньооблікова чисельність	осіб	80	77	80	-	100
В т.ч. робітників	осіб	57	56	58	4	1,75
Витрати на 1 грн.	грн.	0,93	0,91	0,92	-0,01	-1,1
Фонд оплати праці	т.грн	1399,5	1451,1	1559	159,1	11,4
Середньорічна вартість основних фондів	т.грн	1250	1218	1315	65	5,2
Зарплата одного працівника	грн.	8413	8515	8688	275	3,3
Кредиторська заборгованість	т.грн	1250	1400	1230	-20	-1,6
Дебіторська заборгованість	т.грн	311	150	173	-138	-44,4
Продуктивність праці на одного працівника	грн.	2450	2520	2617	167	6,8

Джерело: розроблено автором

Чисельність працюючих за три роки не зазнала суттєвих змін. Якщо в 2021 році працювало 80 осіб, а в 2022 році – 77 осіб, то в 2023 році чисельність повернулася на рівень 2021 року., отже зниження відбулося тільки в 2022 році порівняно з 2021 роком на 3 осіб, і мало вплинули на продуктивність праці.

Продуктивність праці працівників підприємства зросла з 2450 грн. на одного працюючого в 2021 році до 2617 грн. на одного працюючого в 2023 році.

Темпи зростання продуктивності праці на одного працівника зросли в 2023 році у порівнянні з 2021 роком на 6,8%. Підвищення продуктивності праці свідчить про ефективність використання трудових ресурсів ресторану, що позитивно впливає на зростання обсягів наданих послуг.

Продуктивність праці або виробіток на одного робітника також зростає. Якщо в 2021 році він становив 3063 грн. на одного робітника, в 2022 році – 3120 грн. на одного робітника, то в 2023 році – 3230 грн. на одного робітника. Або відповідно темпи зростання 2023 року до 2022 року – 5,4%.

Відбулося зростання середньої заробітної плати працівників в 2023 році порівняно з 2021 роком – 6,8%. Суттєве зменшення собівартості на 5,948 тис. грн або 23,16% в 2023 році є доказом того що ресторан успішно оптимізував виробничі процеси та змінив стратегії закупівель, що допомогло знизити витрати на сировину. Зокрема, зміна постачальників та оптимізація процесу закупівлі можуть бути ключовими факторами, що дозволили зберегти високу якість продукції при одночасному зниженні витрат (Додатки А, Б, В).

Це свідчить про ефективне управління ресурсами та готовність ресторану пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі. Інші операційні доходи у 2021 році становили 147 тис. грн та зменшилися до 127 тис. грн у 2023 році, а витрати збільшилися в 2023 році на 204 тис. грн, що може вплинути на чистий прибуток.

Щодо структури витрат, можна відзначити, що витрати на збут показали зростання на 33,90% протягом трьох років. Це може бути пов'язано з розширенням мережі ресторанів та інтенсивними маркетинговими та рекламними заходами. Водночас адміністративні витрати збільшились на 15,99%, що може свідчити про зростання чисельності працівників та підвищення їхньої оплати. Також відзначається зростання інших операційних витрат на 110,87%, що може бути результатом збільшених витрат на обслуговування ресторанів та технічні засоби.

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування ресторану характеризуються певними змінами в період з 2021 року до 2023 року. Зокрема у 2021 році цей показник становив 16467 тис. грн. У 2022 році він зріз до 18613 тис. грн. У 2023 році знову зменшившись до 17168 тис. грн. Незважаючи на такі коливання, фінансові результати в цілому є стабільними.

Починаючи з 2021 року і закінчуючи 2023 роком, чистий дохід (виручка) ресторану залишався достатньо стабільним. Показники чистого доходу були на рівні 13585 тис. грн у 2021 році, зі збільшенням до 15263 тис. грн у 2022 році і невеликим зниженням до 14078 тис. грн у 2023 році. Ці незначні коливання були зумовлені різними факторами, такими як зміни в економічних умовах, конкурентному середовищі та іншими.

2.2 Аналіз системи управління персоналом підприємства

Для здійснення підприємницької діяльності власники ресторану «Cherry Lake» мають право укладати договори про використання праці найманих робітників. При укладанні трудового договору власник зобов'язаний забезпечити умови та охорону праці (видавати працюючим безкоштовно згідно з діючими нормами, як мінімум, спецодяг, спецвзуття та інші засоби індивідуального захисту; щомісячно проводити день охорони праці і трьох ступеневий оперативний контроль у відповідності з затвердженим графіком; забезпечити структурні підрозділи медичними засобами для надання першої медичної допомоги; забезпечити гігієнічно-санітарні норми та режим), забезпечити оплату праці не нижче встановленого мінімального рівня, а також інші соціальні гарантії, включаючи соціальне й медичне страхування і соціальне забезпечення відповідно до чинного законодавства.

Трудовий колектив ресторану «Cherry Lake» становлять усі працівники, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудового договору.

Персонал ресторану «Cherry Lake» поділяється на чотири категорії: керівники, фахівці, службовці, робітники [20, с. 156].

1. Керівники - це працівники, що займають посади керівників ресторану та структурних підрозділів. До них відносяться: директор, головні бухгалтери, шеф-кухарі, майстри.

2. Фахівцями вважаються працівники, що займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, зокрема це інженер.

3. До службовців відносять працівників, що здійснюють підготовку і оформлення документації, облік і контроль, зокрема - інспектор по кадрам, бухгалтер-касир, водії.

4. Робітники безпосередньо зайняті у процесі створення основної продукції та надання послуг. До робітників відносяться кулінари, офіціанти, бармени та робочі.

Ресторан «Cherry Lake» самостійно вирішує всі питання кадрового забезпечення своєї діяльності; визначає загальну чисельність працівників, порядок їх найму та звільнення, розпорядок дня, форми і системи оплати праці, напрями використання фонду споживання, порядок надання вихідних днів і щорічних відпусток.

Штати, посадові оклади, а також кошторис адміністративно-управлінських витрат не підлягають реєстрації у фінансових органах.

Працівники ресторану мають право на всі види соціального забезпечення, передбачені чинним законодавством.

Структура персоналу має такий вигляд: керівник, заступник, шеф-кухар, головний бухгалтер, бухгалтери, інженер, керівники структурних підрозділів, кулінари, офіціанти, бармени, менеджери, інші працівники.

Кадрова політика має за головну мету забезпечення тепер та у майбутньому кожного місця, кожної посади персоналом відповідної кваліфікації.

Реалізація цієї мети передбачає виконання багатьох функцій, а саме:

- набір персоналу; підготовка персоналу; оцінка персоналу; мотивація додержання дисципліни; контроль додержання правил, гігієни та безпеки;

- забезпечення зв'язків між керівництвом та представниками трудового колективу; реалізація соціальних функцій [20, с. 159].

При наборі персоналу керівництво ресторану зобов'язується ознайомити працівників при прийнятті на роботу з колективним договором, статутом, їх трудовими обов'язками, правилами внутрішнього трудового розпорядку умовами оплати праці, проводити інструктаж з техніки безпеки, а також інформувати про умови праці на підприємстві, наявність шкідливих і небезпечних факторів; забезпечити загальні рівні умови прийому на роботу, порядок визначення дійсного рівня кваліфікації і атестації кадрів, встановлення відповідних тарифних ставок і складів.

Рівень продуктивності праці ресторану визначається обсягом робіт чи послуг, що виробляється одним працівником за одиницю часу, або кількістю робочого часу, що витрачається на виконання роботи.

З огляду на можливості впливу ресторану і врахування в практичній діяльності усі фактори зростання продуктивності праці поділяють на дві узагальнюючі групи: зовнішні та внутрішні.

До групи зовнішніх факторів відносяться ті, що знаходяться поза контролем ресторану (законодавство, політика і стратегія, ринкова інфраструктура), а внутрішніх - ті, на які ресторан може впливати (персонал, організація праці, система мотивації тощо) [30, с. 154].

Основні питання зростання продуктивності праці ресторану «Cherry Lake» є такими: належне та справедливе винагородження праці; безпека та здорові умови праці; можливість професійного зростання та впевненість у майбутньому; дружні, доброзичливі взаємовідносини з колегами; правова захищеність працівників ресторану.

Характер комунікації визначає внутрішній клімат та впливає на ефективність роботи персоналу. У ресторані «Cherry Lake» комунікація сприймається як основний елемент успішної роботи, де члени персоналу об'єднані як велика сім'я. Важливо зберігати конструктивне спілкування, навіть у випадку конфліктів, оскільки це сприяє вирішенню проблем та зміцненню

взаєморозуміння. Сварки можуть виникати в будь-якому колективі, але важливо, щоб вони були конструктивними і слугували поліпшенню робочих процесів.

Ресторан вбачає свій колектив як велику сім'ю, де кожен працівник грає важливу роль у спільному успіху. Такий підхід сприяє позитивній атмосфері та взаєморозумінню, що може відобразитися на якості обслуговування та задоволенні гостей.

Адміністратор відповідає за процес найму нових працівників, ресторан «Cherry Lake» демонструє свій професіоналізм у формуванні робочої команди. Делегування цієї відповідальності адміністратору свідчить про його впевненість у виборі кандидатів та здатність управляти цим важливим процесом. Ретельний відбір важливий для того, щоб забезпечити, що нові працівники не лише відповідають профілю ресторану, а й доповнюють команду своїми навичками та особистістю.

Професійний та кваліфікований персонал є однією з ключових складових успіху будь-якого ресторану. Увага до процесу найму може гарантувати, що «Cherry Lake» забезпечить високий рівень обслуговування та задоволення гостей завдяки компетентному та дружньому персоналу.

«Cherry Lake» не тільки приймає кваліфікованих фахівців, але й вдосконалює навички свого персоналу через систему тренінгів та дегустацій. Це свідчить про готовність ресторану інвестувати в професійний розвиток свого колективу. Запрошення сомельє та видатних шеф-поварів дозволяє персоналу вивчати нові техніки та інноваційні кулінарні підходи від провідних фахівців галузі. Фокус на тренінгах та дегустаціях, доступних тільки для персоналу, підкреслює внутрішню обґрунтованість та конфіденційність цих заходів, надаючи команді «Cherry Lake» унікальні конкурентні переваги.

«Cherry Lake» має збалансований та різноманітний склад персоналу, це ключовий елемент успіху, оскільки він дозволяє ресторану задовольняти широкий спектр потреб гостей.

У вищому керівництві виділяється директор ресторану, який керує щоденними операціями та спільно з власниками визначає стратегічний розвиток

закладу. Адміністративний персонал включає адміністратора зали який взаємодіє з гостями, вирішує питання по телефону та займається іншими питаннями які виникають в ресторані, також є контент-менеджер, який відповідає за контент ресторану та маркетинг, і бухгалтера, який контролює фінансові операції та подає звіти власникам.

Закупівельний відділ включає закупівельника, який відповідає за вибір постачальників та управління запасами.

Постійний персонал ресторану складається з 6 офіціантів, 1 адміністраторів, 1 барменів та 4 господарки. На кухні працює 1 шеф-повар, 2 сушефа, 9 поварів, 2 заготовщики, 2 кондитера. Кухонні цехи включають холодний, гарячий, цех ролів, цех супів, цех м'яса, цех риби, хоспер, цех заготовки, кондитерський цех та цех видачі.

Далі проведемо аналіз системи управління персоналу підприємства. Для цього оцінимо чисельність та структуру персоналу та визначимо, які зміни відбулись за період, що досліджується 2021-2023 рр. (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5 – Чисельність працівників ресторану «Cherry Lake» за 2021-2023 рр.

Показник	Абсолютне значення показника по рокам, чол.			Абсолютне відхилення показника, чол	Темп росту, %
	2021	2022	2023	2021/2023	2021/2023
Середньооблікова чисельність працівників, в тому числі:	80	77	80	0	0
керівники	3	3	3	0	0
робітники	50	48	52	2	4
службовці	27	26	25	-2	-7,4

Джерело: розроблено автором

Згідно даних таблиці 2.5, в ресторані «Cherry Lake» присутні всі категорії персоналу, при цьому чисельність персоналу за 2021-2023 рр. не змінився, проте є зміни в складі. Незначне зростання відзначене по категорії робітники на 2 людини, а по категорії службовці зменшення на 2 людини.

У структурі персоналу за 2021-2023 рр. відбулося рух по показнику «питома вага робітників» (зростання на 4%), «питома вага службовців» (знизилась на 7,4%).

Аналіз вікової структури трудових ресурсів ресторану «Cherry Lake» представлено в таблиці 2.6. Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що на підприємстві в 2023 р. переважають такі вікові групи як від 20 до 30 років - 34 чол., від 30 до 40 років - 28 чол. і від 40 до 50 років - 14 чол., тобто, на підприємстві працюють співробітники всіх вікових груп.

Таблиця 2.6 – Віковий склад персоналу Cherry Lake, 2021-2023 рр.

Показник віку	Чисельність працівників на кінець року, чол.			Питома вага, %		
	2021	2022	2023	2021/2023	2021/2023	2021
до 20	2	1	3	2,5	1,25	3,75
від 20 до 30	32	30	34	40	38,96	42,5
від 30 до 40	26	24	28	32,5	31,17	35
від 40 до 50	17	18	14	21,25	23,38	17,5
від 50 до 60	3	4	3	3,75	5,20	3,75
Всього	80	77	80	100	100	100

Джерело: розроблено автором

Склад співробітників ресторану «Cherry Lake» за трудовим стажем представлений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Склад працівників ресторану «Cherry Lake» за трудовим стажем, 2021-2023 рр.

Показник стажу	Чисельність працівників на кінець року, чол.			Питома вага, %		
	2021	2022	2023	2021/2023	2021/2023	2021
до 5	10	11	13	12,5	14,29	16,25
від 5 до 10	46	45	48	57,5	58,44	60
від 10 до 15	24	21	19	30	27,27	23,75
Всього	80	77	80	100	100	100

Джерело: розроблено автором

Аналіз таблиці 2.6 показав, що питома вага наймолодших співробітників, стаж яких становить менше п'яти років, становить на 2023 р. 16,25%. Частка співробітників, стаж роботи яких від 5 до 10 років, становить на 2023 р. 60%. На

частку самих досвідчених співробітників, які мають стаж роботи від 10 до 15 років, на 2023 р. припадає 23,75%. Найбільшу частку в складі персоналу складають працівники зі стажем роботи від 10 до 15 років.

Склад персоналу за освітнім рівнем ресторану «Cherry Lake» представлено таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Склад персоналу за рівнем освіти ресторану Cherry Lake, 2021-2023 рр.

Показник освіти	Чисельність працівників на кінець року, чол.			Питома вага, %		
	2021	2022	2023	2021/2023	2021/2023	2021
Професійна	12	14	15	15	18,18	18,75
Фахова передвища	56	55	57	70	71,43	71,25
Вища	12	8	8	15	10,39	10
Всього	80	77	80	100	100	100

Джерело: розроблено автором

З таблиці 2.8 видно, що за період 2021-2023 рр. спостерігається зниження питомої ваги показника вищої освіти з 15,0% до 10,0%. Найбільша питома вага припадає на співробітників, що мають фахову передвищу освіту, даний показник становив 70,0% в 2021 році, в порівнянні з 2023 роком він зріз на 1,25%.

У таблиці 2.9 представлені показники інтенсивності руху персоналу ресторану «Cherry Lake» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.9 – Показники інтенсивності руху персоналу ресторану «Cherry Lake» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чисельність, чол.	80	77	80
Прийнято на роботу	2	0	3
Вибуло	0	3	0
Коефіцієнт обороту робочої сили	0,21	0,65	0,68
Коефіцієнт плинності	0,151	0,165	0,169
Коефіцієнт сталості	0,87	0,88	0,89
Коефіцієнт поповнення	1,58	1,67	1,69
Коефіцієнт загального обороту	0,54	0,57	0,59

Джерело: розроблено автором

Аналіз управління персоналом ресторану «Cherry Lake» свідчить про позитивні зрушення не тільки в рівні трудових показників, але й в прибутковості діяльності ресторану.

2.3 Оцінка ефективності використання методів управління персоналом підприємства

Система управління персоналом ресторану «Cherry Lake» являє собою систему поглядів, вимог, принципів, яка визначає основні напрями, форми і методи роботи з персоналом і розробляється кадровою службою з метою своєчасного забезпечення ресторану «Cherry Lake» персоналом заданої якості і в необхідній кількості, сприяння найбільш повній реалізації трудових прав і обов'язків, раціонального використання трудового потенціалу.

Одним з першочергових завдань системи управління кадрами є формування такої організаційної культури, яка об'єднувала б працівників і забезпечувала їх готовність підтримувати дії керівництва для досягнення цілей підприємства [19].

З метою детальнішого аналізу та оцінки ефективності використання методів управління персоналом підприємства, проведемо дослідження системи управління кадрами, в цілях забезпечення сприятливого іміджу, постійного пошуку можливостей вдосконалення діяльності, у тому числі використовуючи різні способи мотивації персоналу [13, с. 34].

У таблиці 2.10 наведені результати опитування працівників для визначення пріоритетних напрямів розвитку системи мотивації праці працівників ресторану Cherry Lake.

В даному дослідженні вивчалися фактори, що впливають на рівень мотивації до праці. Ступінь задоволеності трудовою діяльністю можна представити у вигляді рисунка 2.3.

Таблиця 2.10 – Основні питання для визначення пріоритетних напрямів розвитку системи мотивації праці працівників ресторану Cherry Lake

Показник	Кількість опитаних, %
Чи задоволені Ви змістом Вашої праці?	
-задоволені	30
-задоволені частково	50
-не задоволені	20
Який з мотивів соціально-психологічного характеру для Вас найбільш важливий?	
-реалізація своїх індивідуальних особливостей, професійних навиків	40
-підвищення рівня кваліфікації	30
-значимість роботи, яку виконуєте	30
Який фактор, що здійснює вплив на рівень мотивації до праці, має для Вас найбільше значення?	
-взаємовідносини в колективі	50
-санітарно-гігієнічні умови	30
-стан технічного оснащення і постачання	20
Задоволеність в соціальних потребах працівників	15

Джерело: розроблено автором

За даними опитування працівників ресторану «Cherry Lake» різного віку можна зробити наступні висновки:

- 1) У віці від 18 до 30 років співробітники в цілому задоволені своєю трудовою діяльністю 50%, задоволені частково 30% і незадоволені 20%.
- 2) Персонал у віці від 30 до 40 років задоволені трудовою діяльністю 30%, задоволені частково 50% і незадоволені (20%) персоналу.
- 3) Персонал у віці від 40 до 50 років задоволені трудовою діяльністю 40%, задоволені частково 50% і незадоволені 10% персоналу.
- 4) Працівники у віці від 50 років і старше в цілому теж задоволені трудовою діяльністю всього 30%, задоволені частково 60% і повністю задоволені 10% трудовою діяльністю. Незадоволеність трудовою діяльністю, простежується з наступних питань: стан технічного оснащення - 30%, взаємини в колективі - 30%.

Можна сказати, що в цілому персонал ресторану «Cherry Lake» задоволений своєю трудовою діяльністю, хоча питання підвищення мотивації і співробітництва підприємства з персоналом залишаються актуальними і на сьогоднішній день.

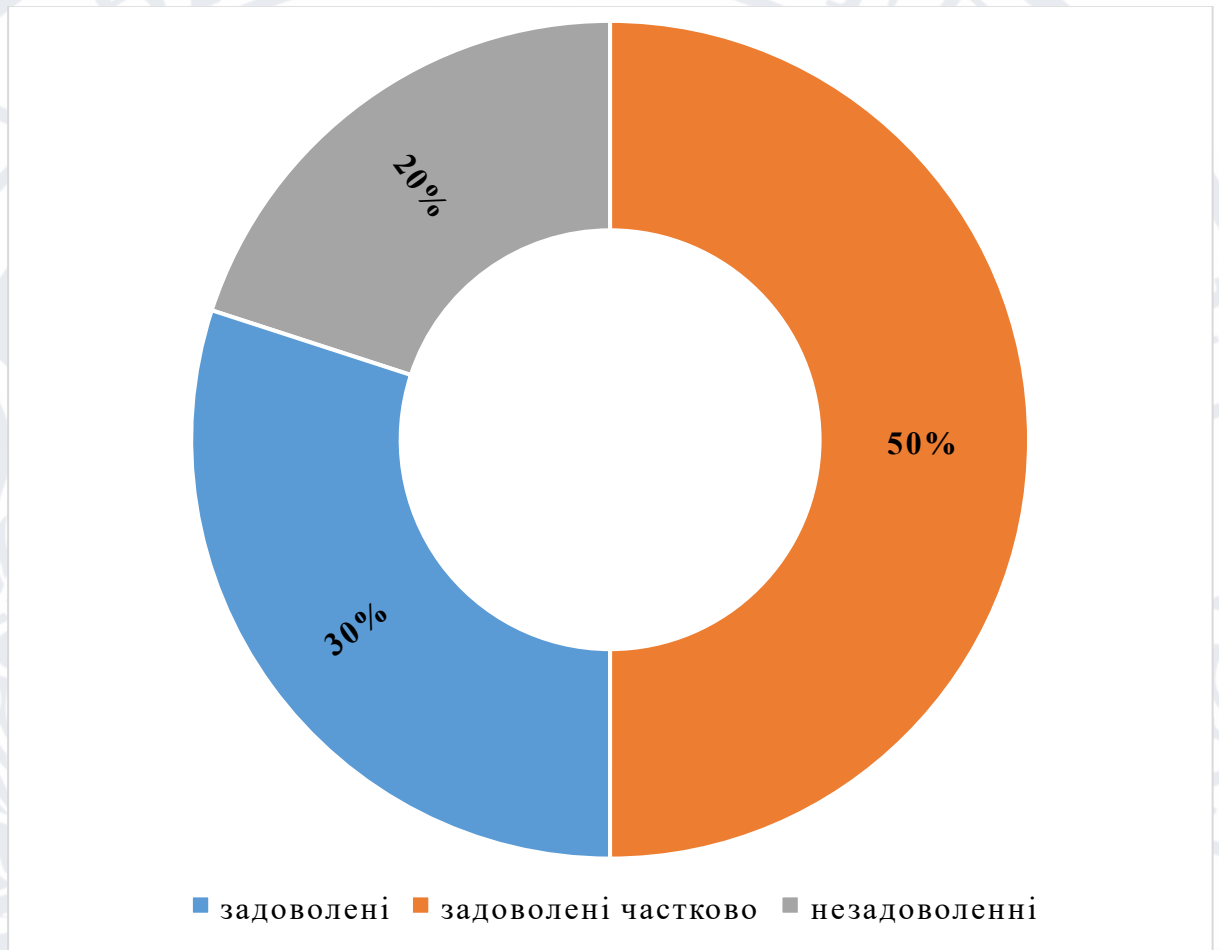


Рисунок 2.3 - Ступінь задоволеності трудовою діяльністю працівників ресторану «Cherry Lake»

Джерело: Сформовано автором на основі результатів опитування працівників ресторану «Cherry Lake»

Таким чином, система управління персоналом вибудовується відповідно до стратегії ресторану «Cherry Lake» і спрямована на організацію ефективного управління персоналом для реалізації завдань, що стоять перед підрозділами. В

існуючій кадровій політиці досліджуваного ресторану «Cherry Lake» існують і недоліки, найбільш значущими з яких є незадоволеність трудовою діяльністю.

В цілому ресторан продемонстрував здатність адаптуватися до економічних труднощів та ефективно оптимізувати виробництво та управлінські витрати. Це може бути сприятливим фактором для забезпечення стійкості та розвитку ресторанного бізнесу в майбутньому. Проявлена готовність до адаптації свідчить про гнучкість управління та можливість ефективного реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

В другому розділі було оцінено ефективність використання методів управління персоналом ресторану «Cherry Lake» та проведемо аналіз динаміки його основних показників діяльності. Починаючи з 2021 року і закінчуючи 2023 роком, чистий дохід (виручка) ресторану залишався достатньо стабільним. Показники чистого доходу були на рівні 13585 тис. грн у 2021 році, зі збільшенням до 15263 тис. грн у 2022 році і невеликим зниженням до 14078 тис. грн у 2023 році. Відбулося зростання середньої заробітної плати працівників в 2023 році порівняно з 2021 роком – 6,8%.

У структурі персоналу за 2021-2023 рр. питома вага робітників зросла на 4%, питома вага службовців знизилась на 7,4%. Найбільшу частку в складі персоналу складають працівники зі стажем роботи від 10 до 15 років – 23,75%. Найбільша питома вага припадає на співробітників, що мають фахову передвищу освіту, даний показник становив 70,0% в 2021 році, в порівнянні з 2023 роком він зріз на 1,25%. Проведено опитування яке показало, що персонал ресторану «Cherry Lake» задоволений своєю трудовою діяльністю, хоча питання підвищення мотивації і співробітництва підприємства з персоналом залишаються актуальними і на сьогоднішній день.

Отже, можна стверджувати, що методи управління фінансовою діяльністю ресторану «Cherry Lake» за 2021-2023 роки є ефективними.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Використання зарубіжного досвіду управління персоналом підприємства

На даному етапі стан вітчизняної системи управління персоналом зумовлений специфічними умовами складного періоду. Його основними особливостями є практична відсутність зв'язків між підприємствами та неузгодженість їх спільної діяльності, нестабільність законодавчо-нормативної бази, практична відсутність економічної та політичної стабільності, свобода господарської діяльності тощо. Також далеко від ідеального знаходиться ринок вітчизняних освітніх послуг, де практично відсутня збалансованість між реальними потребами ринку та спеціалістами. Рівень кваліфікаційної підготовки вітчизняних фахівців значно поступається вимогам, що висуваються міжнародними ринками праці. Системи управління персоналом на більшості підприємствах є застарілими та не відповідають вимогам часу [18].

Запобігти повторенню помилок можна запровадивши планування потенціалу персоналу, насамперед його природний рух (звільнення за станом здоров'я, вихід на пенсію за віком тощо). Такий процес потребує багато зусиль, проте вони дадуть позитивний результат в майбутньому, а наперед посилений потенціал персоналу, підвищення рівня його конкурентоспроможності та підготовка резерву дозволить запобігти багатьом витратам.

Не варто забувати й про рівень кваліфікації не лише робітників, а й персоналу, що займає керівні посади, оскільки ринок послуг з підготовки та перепідготовки працівників керівної ланки в перспективі буде займати достойне місце поряд із звичайними освітніми послугами. Програми, які будуть використовувати для навчання керівників повинні враховувати практичний

досвід провідних зарубіжних підприємств, враховувати вимоги часу, бути орієнтовані на підвищення ефективності управління [18].

В Україні існує багато проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу. За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат [18].

Вивчення та узагальнення світового досвіду ефективного управління персоналом дасть можливість визначити основні аспекти, які варто врахувати та вивчити вітчизняним науковцям.

Зараз у світовій практиці використовуються декілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеною є американська модель. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі їх елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США)

і колективізм (Японія). У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками [18, 24].

Звичайно, з точки зору ментальності, особливостей розвитку економіки країни, стилю життя, історичного розвитку та релігійних особливостей для вітчизняних підприємств найбільш близькою буде європейська модель управління персоналом, проте варто також зупинитись на особливостях американської та японської моделей.

Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму робітників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [18, 24].

Основною особливістю системи управління персоналом США є використання найбільш доцільної системи оплати праці, постійна атестація службовців з метою кар'єрного просування, оцінка ефективності організації праці та оснащеності робочих місць працівників. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників.

Широке поширення в останні роки в американських корпораціях отримала система "Pay for Performance" – «плата за виконання» (PFP), яка має на увазі використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати тощо [18, 24].

У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження принципово інша форма організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність [24].

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію [18, 24].

Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується на підприємстві командою менеджерів. Команда складається з провідного менеджера по інформаційній політиці (chief knowledge manager), який збирає дані щодо інформаційних технологій та керує подальшим рухом цих даних; менеджера по навчанню, який відбирає персонал для перепідготовки у відповідності з новими технологіями (learning manager) та менеджера інтелектуальних капіталів (intellectual capital manager), який об'єднує зусилля перших двох та розраховує ефект від впровадження знань в процес виробництва [18, 24].

Не можемо залишити поза увагою японську практику управління персоналом. Особливість цієї системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. Дана система передбачає першочергове вивчення особливостей працівника, його сильних та слабких сторін, а вже в межах отриманих результатів йому надається посада, визначаються службові обов'язки та оснащується робоче місце.

В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих). Всі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [24].

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами, японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій. Крім того, значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та

службовців, системі обліку виробничого стажу і зв'язаної з нею заробітній платі, активному спілкуванню та заохоченню часток, прямих зв'язків, просуванню і ротації кадрів, упору на навчання працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей.

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам по більш низькій ціні, позики на покупку житлових будинків по більш низькому відсотку, (близько 4-6%) чим у комерційних банків) дозволяють, забезпечувати унікальний психологічний клімат [24].

Головним конкурентом США в боротьбі за економічну першість виступає Японія – «країна Сонця, що сходить». Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що сприяв досягненню країною в ХХІ столітті статусу «лідер світового економічного розвитку» [6]. Японська система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою [24].

Японська модель передбачає, що керівник повинен бути спеціалістом, що зможе виконувати практично будь-яку роботу. Відповідно під час підвищення кваліфікації цей процес відбувається у іншій сфері діяльності, новій для працівника.

В Японії кожен суб'єкт господарювання дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,5-2%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для підприємств, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: «Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі» [24].

Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми, довічного найму співробітників великих компаній, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної праці [24]. Ось це саме ті критерії, яких дуже не вистачає на вітчизняних українських підприємствах, де практично відсутні культура спілкування в колективі, вболівання за колег та ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства. Враховуючи той факт, що в японських фірмах практично відсутня плинність кадрів, вже саме по собі передбачає і високий рівень продуктивності праці, й високий рівень психологічного клімату, й бажання бездефектно та ефективно працювати.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього [24].

Тобто, в Німеччині найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідними профілю роботи працівника програмами, стажуванню; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції існують не лише на папері, а постійно використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо [24].

На підприємствах Франції до рівня працівників приділяється високі вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особливо приділяється увага перепідготовці персоналу: просування по службі можливе лише при постійній перепідготовці та підвищенні знань працівника, навчання всіх без виключення працівників за окремими спеціалізованими на підприємствах програмами, працівники постійно інформуються про стан підприємства та нові внутрішні вакансії.

На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом [18].

В південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи. В Італії, практично, «радянська» система відбору та переміщення персоналу на основі суб'єктивних факторів: родинних та товариських зв'язків і т.п. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається перевага адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру [18].

Узагальнюючи досвід формування та управління системами персоналу на підприємствах різних країн авторами складено таблицю узагальнення особливостей моделей управління.

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Зарубіжний досвід зібрав безліч позитивних тенденцій процесу управління персоналом, який однозначно варто використати на практиці вітчизняними підприємствами.

Існуюча практика роботи в сфері управління персоналом в Україні не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Відсутня на підприємствах і єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників. Через це, як правило, відділи з управління персоналом

ще нездатні взяти на себе роль служб, які б забезпечували весь комплекс заходів, що гарантують якість підбору та розстановки кадрів [18, 24].

Слід, також, зазначити ерозію традиційних цінностей, що призводить до серйозних розладів особистих переконань і цінностей. Стреси, тиск і невизначеність у все більшій мірі використовуються в менеджменті персоналу.

Таблиця 3.1 – Узагальнення особливостей систем управління персоналом

Японія	– оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; – початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; – висока залежність працівників від фірми; – система «довічного найму»; – пріоритет колективним формам; – система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціальноспрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою; – Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми.
США	– система "Pay for Performance" – «плата за виконання»; – принцип індивідуалізму; – механізм індивідуалізації ЗП; – персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; – підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; – орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; – практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання.
Німеччина	– спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; – виробничі ради на підприємствах; – увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; – проводяться тренінги на суміжних посадах; – посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; – використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.
Франція	– використання конкурсів під час заміщення різних посад; – зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; – навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; – інформування персоналу про вакансії.

Продовження таблиці 3.1

Великобританія	-стандартизована система «Інвестори в людей»; – зобов’язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; – переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; – проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників.
Італія	– на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. – у південних районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.; – відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації; – пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру.
Україна	– низька продуктивність праці; – висока плинність кадрів; – несприятливий соціально-психологічний клімат; – відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами; – персонал не знає про перспективи розвитку підприємства; – відсутність коштів на розвиток персоналу.

Джерело: розроблено автором на основі [18, 24]

Отже, незважаючи на велику кількість невирішених проблем, останнім часом, положення в області управління персоналом на підприємстві змінюється на краще.

Однак, на більшості підприємств України існує дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку персоналу. Ще не склався контингент «кадровиків», що працюють на сучасному рівні. Часто кадрові служби очолюють спеціалісти без спеціальної освіти. Деякі керівники підприємств живуть за старими поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку підприємства, направленості його діяльності в соціальній та стратегічній сферах. Суттєвим стримуючим фактором розвитку персоналу є відсутність коштів на розвиток персоналу, навіть за умови, що керівництво підприємства розуміє необхідність розвитку персоналу.

З урахуванням сучасних підходів до формування стратегії розвитку персоналу у світовому бізнесі актуальність реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах більш ніж очевидна.

Система управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах, порівняно із досліджуваними країнами є недосконалою та потребує великих реформуваль.

Перш за все, на нашу думку, варто звернути увагу на особистий потенціал працівника, початкове вивчення слабких та сильних сторін, як це передбачено японською системою, адже в Україні, в більшості випадків робітник не може повністю реалізувати свої можливості. Це можливо зробити при умові ефективного стимулювання, розширення можливостей освітнього і професійного росту, створення умов для більшого задіявання працівників у процесі прийняття управлінських рішень.

В Україні, як відомо, основним лозунгом є «отримання прибутку понад усе», тобто одержання найбільшої вигоди з мінімальними зусиллями, тому не звертається увага на формування дружніх стосунків у колективі. В той час у Японії компанії не є просто суб'єктами господарювання. При формуванні трудових відносин з працівниками вони виходять набагато далі стандартних трудових відносин, що значно зміцнює трудовий колектив і, як наслідок, створюється високопрофесійна команда, націлена на кінцевий результат. За рахунок цього значно підвищується продуктивність на підприємстві, адже хороші відносини між працівниками відіграють велику роль для ефективного функціонування підприємства. Ми вважаємо, що це досить позитивний досвід, якого критично не вистачає в Україні [18, 24].

В Україні варто запровадити деякі елементи системи «довічного найму», адже на вітчизняних підприємствах робітник зовсім не прив'язаний до фірми, що, в свою чергу, не дає великого економічного і морального ефекту, адже робітник не відчуває свій зв'язок із керуючими та компанією. Українські керівники в більшості випадків безпідставно вважають, що дешевше і простіше вирішувати питання управління персоналом за допомогою плинності, що не

орієнтовано на довгострокову перспективу. Запровадження елементів цієї системи знизить плинність кадрів, що є запорукою успіху організації [18, 24].

В Україні варто звернути увагу на систему, яка встановлена у Великобританії, «Інвестори в людей». Вона тренує, розвиває і орієнтує працівників на досягнення основних бізнес-цілей. На вітчизняних підприємствах не до кінця усвідомлюється вплив вкладень в персонал на кінцевий результат компанії. Практична користь цієї системи полягає у тому, що підвищується ефективність та прибутковість, адже навчені працівники працюють краще і продуктивніше, скорочується кількість прогулів(що є особливо актуальною проблемою для українських фірм). Зважаючи на те, що на своїй батьківщині «Investors in people» є дуже престижною, адже участь у даній програмі робить їх привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів та клієнтів, було б доцільно запровадити її в Україні [18, 24].

Зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації.

3.2 Розробка напрямів підвищення ефективності методів управління персоналом підприємства

До напрямів підвищення ефективності методів управління персоналом ресторану «Cherry Lake» необхідно віднести:

Підвищення кваліфікації. Під підвищенням кваліфікації розуміється формальне і неформальне навчання, необхідне для того, щоб персонал був здатний виконувати повний спектр своїх службових обов'язків. В ході підвищення кваліфікації необхідно навчитися виконувати роботу відповідно до

вимог бізнесу, належної якості і точно в строк, для цього треба постійно змінювати і удосконалювати методи роботи на підприємстві [26, с. 118].

Отже, ресторану «Cherry Lake» необхідно оптимізувати систему навчання і підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві. Необхідність оцінки доцільності інвестування у власну робочу силу вимагає створення системи цілей керівництва підприємства по використанню персоналу і умов їх досягнення.

Для підвищення кваліфікації персоналу пропонується створити на підприємстві концепцію безперервної освіти. В результаті впровадження системи безперервної освіти з позиції підприємства будуть вирішені завдання:

- оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати виникаючі проблеми; відтворення та інтеграція персоналу;
- адаптація і впровадження нововведень.

При цьому з позиції працівників підприємства будуть реалізовані завдання:

- підтримка і підвищення рівня професійної кваліфікації;
- придбання знань поза сферою основної діяльності;
- придбання знань про організації, що впливають на роботу підприємства.

Специфічними факторами навчання і розвитку персоналу є:

1. Перенавчання персоналу необхідно для розвитку майбутнього потенціалу компанії. Перенавчання розглядається з двох точок зору: необхідний рівень перенавчання і відсоток працівників, що потребують його. Необхідність перенавчання вимірюється показником «коефіцієнт стратегічного перенавчання» [31, с. 65].

2. Коефіцієнт стратегічного навчання = Число працівників, підготовлених до специфічної діяльності, пов'язаної зі стратегічним розвитком компанії / Загальне число необхідних фахівців. Даний коефіцієнт виявляє розрив між майбутніми потребами і наявними можливостями [31, с. 65].

3. Підвищення кваліфікації - це навчання після отримання працівниками основного освіти, спрямоване на послідовне підтримання та вдосконалення їх професійних та економічних знань (поглиблення, підвищення,

приведення у відповідність до вимог більш високої посади), навичок. Для цього організовуються виробничо-економічні курси, курси цільового призначення, школи передових прийомів і методів праці [31, с. 65].

Підвищення кваліфікації спрямоване на вдосконалення та поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності. Стимулюючу роль у підвищенні ефективності праці керівних працівників виконує їх періодична атестація. Створення та підтримка атмосфери творчого пошуку – пряме завдання керівників компанії. Одним із основних завдань для підвищення ефективності управління є визначення мотивів діяльності кожного співробітника і узгодження цих мотивів з цілями підприємства.

Мотивація. Мотивація співробітників є одним з найголовніших питань керівників і менеджерів по персоналу. Потрібно удосконалювати як матеріальну мотивацію (надбавки, премії, бонуси), так і нематеріальну (конкурси професійної майстерності, кращий співробітник року, корпоративні свята, делегування повноважень) [31, с. 65].

Таблиця 3.2 – Способи мотивації співробітників

Назва	Визначення
Нормативна мотивація	спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження тощо
Примусова мотивація	ґрунтується на використанні влади і загрозі погіршення задоволення потреб працівника у разі невиконання ним відповідних вимог
Стимулювання	вплив не безпосередньо на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Таким чином, мотивація може включати велику кількість заходів, таких як застосування трудової дисципліни, заохочення, стимулювання та покарання.

Стимулювання персоналу – спонукання покращувати результати праці за допомогою матеріальної зацікавленості. За допомогою бонусних виплат залежно від персонального вкладу, премії за відсутність прогулів, пільгове харчування,

додаткові вихідні дні, оплачувана відпустка, подарунки, і так далі. В якості стимулів використовують не лише заохочувальні системи, але і що карають, наприклад, позбавлення бонусів і премій, зниження суми заробітної плати за прогули, віднімання грошових коштів із зарплати в якості компенсації за порушення посадових інструкцій, що спричинило витрати на підприємстві та інше [31, с. 65].

Планування кар'єри. Планування кар'єри є важливим напрямом кадрової роботи на підприємстві, воно орієнтоване на визначення подальшої стратегії і етапів розвитку і з метою просування фахівців. Він являє собою процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей та цілей людини, відповідно до вимог підприємства, стратегією і планами її розвитку, заключається в складанні програми професійного і посадового зростання. Внутрішньо організаційна кар'єра пов'язана з траєкторією руху людини в організації.

Вона може мати наступні форми:

- вертикальна кар'єра (посадове зростання);
- горизонтальна кар'єра (просування усередині організації, робота в різних підрозділах одного рівня ієрархії);
- доцентрова кар'єра (глибше включення в процеси ухвалення рішень).

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер по персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер) [37].

Важливу роль для розв'язання накопичених проблем та розвитку системи управління персоналом ресторану «Cherry Lake» має покращення організаційного та інформаційного забезпечення.

Ресторану «Cherry Lake» необхідно впроваджувати автоматизовану систему управління персоналом, яка спрямована на оптимізацію роботи керівників підприємства. Менеджери по персоналу за допомогою цієї системи позбавляються від виконання рутинних операцій при роботі з кадрами, підготовці і обліку наказів. Автоматизована система допомагає забезпечити повну відповідність систему управління персоналом вимогам законодавчих актів.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно створити мотивуючу корпоративну культуру, а саме сформувати таке внутрішнє середовище, яке забезпечить єдність цілей адміністрації і працівників, відкриє можливості для реалізації потенціалу персоналу у напрямі цілей підприємства.

Таким чином, існує велика кількість шляхів і методів підвищення ефективності управління на підприємстві. Підвищити ефективність управління можна також застосовуючи різноманітні методи безпосередньо відносно самого фахівця, наприклад, збільшити рівень його кваліфікації, отримати додаткову освіту тощо. Кожне підприємство самостійно вирішує питання про вибір шляхів підвищення ефективності управління залежно від специфіки діяльності і особливостей вже сформованої системи управління [37]. Проте, будь-якому керівнику важливо усвідомлювати, що найбільша ефективність управлінської діяльності буде досягнута в тому випадку, коли будуть застосовуватися різноманітні методи в комплексі з урахуванням цілей та стратегії розвитку підприємства.

Якщо система управління, що діє на підприємстві, не відповідає навіть поточним завданням, тоді вона стає істотним гальмом у розвитку, знижує конкурентоспроможність і негативно впливає на показники діяльності. Коли підприємство націлене на розвиток, розширення, вихід на нові території, на нові ринки збуту, де зустрінеться в боротьбі з сильнішими конкурентами, проблема реорганізації системи управління стає дуже актуальною. Тому, якщо ставиться завдання оцінити ефективність управління підприємством, що розвивається, то, в першу чергу, необхідно встановити цілі, до яких підприємство прагне, а потім провести діагностику існуючої системи управління підприємством на відповідність майбутнім завданням [34, с. 48].

Оцінка ефективності управління проводиться з допомогою різноманітних параметрів. Для різних підприємств цей набір показників майже не змінюється, але самі параметри набувають різної пріоритетності для кожного підприємства. За принципом Парето 80 % зусиль і уваги потрібно приділяти 20 % основних

підсистем, функцій, бізнес-процесів, які найбільшою мірою впливають на результати діяльності [34, с. 49].

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо підвищення ефективності методів управління персоналом ресторану «Cherry Lake»

Пропозиція	Ефект	Витрати
Підвищення кваліфікації персоналу	Оволодіння новими навичками та швидка адаптація до нововведень.	Залежать від кількості працівників (30-50 тис. грн. на рік)
Стимулювання персоналу	Покращення результатів праці, відсутність прогулів, економія робочого часу.	Залежить від величини премій, надбавок, доплат. (150-200 тис. грн. на рік)
Планування кар'єри персоналу	Можливість планування стратегії розвитку ресторану та кар'єрного зростання персоналу.	Залежить від стратегічних планів (200-300 тис. грн. на рік)
Запровадження автоматизованої системи управління персоналом	Оптимізація роботи ресторану, відповідність системи управління вимогам законодавства.	Залежить від складності системи (100-200 тис. грн. на рік)

Джерело: розроблено автором на основі [27]

У практиці не існує єдиного непорушного стандарту, за допомогою якого підприємство може посісти передове місце у рейтингу щодо ефективності управління. Можна лише з упевненістю сказати, що управління має бути настільки ефективним, щоб підприємство досягало поставлених цілей.

Ефективність управління можна аналізувати, використовуючи економічні та соціальні критерії, загальні та часткові показники ефективності. Викладені напрями підвищення ефективності методів управління персоналом підприємства спрямовані, в основному, на вдосконалення професіоналізму, рівня кваліфікації, особистих і ділових якостей самих працівників і керівників або на зміну стратегії підприємства, її організаційної структури, технологій виробництва, умов праці та відпочинку, комунікаційних процесів і таке інше. Таким чином, ефективне управління впливає на всі аспекти діяльності організації, тому ресторану «Cherry

Lake» необхідно періодично проводити оцінку ефективності методів управління персоналом, а також розробляти продуктивні заходи щодо її підвищення. Це сприятиме збільшенню ефективності та результативності.

В третьому розділі проведено огляд зарубіжного досвіду управління персоналом підприємства. Зараз у світовій практиці використовуються декілька моделей управління персоналом. Найбільш затребуваними є американська та японська моделі. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії. Японська модель використовує принцип відданості компанії. Основною ідеєю системи є повага до людей. Порівнюючи систему управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах, порівняно із досліджуваними країнами бачимо що вона є недосконалою та потребує великих реформуваль.

Основними напрямками підвищення ефективності методів управління персоналом ресторану «Cherry Lake» можна віднести: підвищення кваліфікації, оптимізувати систему навчання, посилення системи мотивації та стимулювання персоналу, планування кар'єри, впровадження автоматизованої системи управління персоналом, створення мотивуючої корпоративної культури. Для підвищення ефективності методів управління можна застосовуючи методи відносно самого фахівця, наприклад, збільшити рівень його кваліфікації, отримати додаткову освіту тощо. Ресторану «Cherry Lake» необхідно проводити оцінку ефективності методів управління персоналом, а також розробляти заходи щодо її підвищення.

ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Управління персоналом це така галузь знань і практичної діяльності, яка спрямована на забезпечення підприємства досвідченим персоналом, що здатний виконувати покладені на нього функції з можливістю ефективного використання його потенціалу та урахуванням інтересів працівників і підприємства.

2. Для побудови системи управління персоналом використовуються різні методи: послідовної підстановки, порівнянь, динамічний метод, структуризації цілей, експертно-аналітичний, нормативний, функціонально-вартісного аналізу, балансовий, аналогії. Для оцінки ефективності системи управління персоналом використовують різні методи, які можна розділити на дві групи: традиційні методи оцінки персоналу і нетрадиційні (нові). До найбільш поширених традиційних методів оцінки персоналу відносяться: оцінка за діловими якостями, оцінка за результатами діяльності, оцінка в системі «Управління за метою». До нетрадиційних методів оцінки відносять: використання системи тестів, спрямованих як на виявлення психологічних особливостей співробітника, так і на оцінку його інтелектуальних здібностей, творчих здібностей, пам'яті і так далі; використання опитувачів, що дозволяють більше дізнатися про мотивацію співробітників, конфліктності, оцінці працівниками політики адміністрації.

3. В роботі досліджено управління персоналом ресторану «Cherry Lake». Проведемо аналіз результатів господарської діяльності ресторану на основі форм річної фінансової та статистичної звітності за 2021-2023 роки. Свою основну місію ресторан виконує в повному обсязі – тобто забезпечує зростання прибутку з року в рік. Якщо в 2021 році прибуток становив 121 тис. грн., а в 2022 – 128 тис. грн., то в 2023 році його величина досягла 145 тис. грн., тобто у порівнянні з 2021 – темпи зростання становили 17,4%. Про підвищення ефективності діяльності ресторану свідчить також збільшення рівня рентабельності з 9,17% у 2021 році до 11,0% в 2023 році, що на 1,83% більше. Матеріальні витрати та

витрати на оплату праці мали позитивну динаміку і поступово зростали на протязі 2021-2023 років на 27,7% і 9,3% щорічно.

4. Для оцінки ефективності використання методів управління персоналом ресторану «Cherry Lake» в роботі проведемо аналіз динаміки його основних показників діяльності. Починаючи з 2021 року і закінчуючи 2023 роком, чистий дохід (виручка) ресторану залишався достатньо стабільним. Показники чистого доходу були на рівні 13585 тис. грн у 2021 році, зі збільшенням до 15263 тис. грн у 2022 році і невеликим зниженням до 14078 тис. грн у 2023 році. Відбулося зростання середньої заробітної плати працівників в 2023 році порівняно з 2021 роком – 6,8%. Продуктивність праці працівників підприємства зросла з 2450 грн. на одного працюючого в 2021 році до 2617 грн. на одного працюючого в 2023 році.

5. Для аналізу системи управління персоналом ресторану «Cherry Lake» було оцінено структуру персоналу. У структурі персоналу за 2021-2023 рр. відбулося рух по показнику «питома вага робітників» (зростання на 4%), «питома вага службовців» (знизилась на 7,4%). Найбільшу частку в складі персоналу складають працівники зі стажем роботи від 10 до 15 років – 23,75%. Найбільша питома вага припадає на співробітників, що мають фахову передвищу освіту, даний показник становив 70,0% в 2021 році, в порівнянні з 2023 роком він зріз на 1,25%.

6. З метою детальнішого аналізу та оцінки ефективності використання методів управління персоналом підприємства, в роботі проведено дослідження системи управління кадрами, в цілях забезпечення сприятливого іміджу, постійного пошуку можливостей вдосконалення діяльності, у тому числі використовуючи різні способи мотивації персоналу. Проведено опитування яке показало, що персонал ресторану «Cherry Lake» задоволений своєю трудовою діяльністю, хоча питання підвищення мотивації і співробітництва підприємства з персоналом залишаються актуальними і на сьогоднішній день.

7. Проведено огляд зарубіжного досвіду управління персоналом підприємства. Виявлено що сьогодні у світовій практиці використовуються

декілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеними є американська та японська моделі. Американська модель побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії. Японська модель використовує принцип відданості компанії. Досягається це шляхом отождолення інтересів службовців з інтересами корпорацій. Ключовою ідеєю системи є повага до людей. Порівнюючи систему управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах, порівняно із досліджуваними країнами бачимо що вона є недосконалою та потребує великих реформуваль.

8. До напрямів підвищення ефективності методів управління персоналом ресторану «Cherry Lake» необхідно віднести: підвищення кваліфікації, оптимізувати систему навчання, посилення системи мотивації та стимулювання персоналу, планування кар'єри, впровадження автоматизованої системи управління персоналом, створення мотивуючої корпоративної культури. Підвищити ефективність управління можна також застосовуючи різноманітні методи безпосередньо відносно самого фахівця, наприклад, збільшити рівень його кваліфікації, отримати додаткову освіту тощо. Тому ресторану «Cherry Lake» необхідно періодично проводити оцінку ефективності методів управління персоналом, а також розробляти продуктивні заходи щодо її підвищення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Бовтрук А.П. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 475 с.
2. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
3. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2019. № 60. С. 66–74.
4. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 34-36.
5. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
6. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2017. № 6(44). С. 194–198.
7. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник./ за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 660 с.
8. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
9. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2018. 20 с.
10. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16 (1). С. 52-56.

11. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с. 38
12. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
13. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. Бібліотечний вісник. 2011. №4. С. 33-35
14. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
15. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 14. С. 449-451.
16. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2008. № 4(16).С. 63–65.
17. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.
18. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. URL: [file:/// C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvidupravlinnya-personalom%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhniy-dosvidupravlinnya-personalom%20(3).pdf)
19. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посібник. 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
20. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2017. 215 с.
21. Олійник О. С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 513-516.
22. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

23. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т. 2 Управління персоналом в організаціях. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 214–223.

24. Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2020. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20103/1/Pogroms%27ka%20%D0%86.%20V.%2C%20Ljashok%20N.%20Ju.pdf>

25. Пожар О. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 299 с

26. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 41. С. 116-120.

27. Розметова. О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 29-35.

28. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

29. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. Вип. 8. Ч. 2. С. 303–307.

30. Семенов В. Ф., Нєчева Н. В., Куліна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 5. С. 147-154.

31. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. № 4. С. 61-65.

32. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.метод. посібник. К.: МАУП, 2011. 112 с

33. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

34. Череп А.В., Дашко І.М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 15. С. 48-50.

35. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2012. 376 с.

36. Шевченко Л.С., Гриценко О.А., Макуха С.М. та ін. Менеджмент: навч. посібник. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.

37. Янковська Л. А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02. Львів, 2018. 20 с.

ДОДАТКИ

