

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

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ВИГОВСЬКИЙ Сергій Олександрович

УДК 331.108.26:338

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ
Спеціальність 242 «Туризм»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ С.О. Виговський

Керівник роботи
Валінкевич Наталія Василівна
д. е. н., професор

Житомир – 2024

Висновок кафедри _____ за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри _____

№ _____ від « _____ » _____ 20 _____ р.

Завідувач кафедри _____

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

« _____ » _____ 20 _____ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив (ла)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Виговський С.О. Формування механізму управління персоналом індустрії туризму. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 242 «Туризм». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто підходи до розуміння сутності поняття «екосистема персоналу», в якій виділено традиційних працівників, штатних віддалених працівників, зовнішніх контракторів та транзакційних віддалених працівників. Встановлено фактори впливу на формування сучасного механізму управління персоналом та проаналізовано елементи даного механізму. Проведений аналіз організаційних засад управління персоналом дав можливість встановити, що на підприємстві відсутня систематизована діяльність в сфері управління персоналом в наслідок відсутності менеджера з персоналу. Це стало підґрунтям розробки комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом із розрахунком економічного ефекту від їх реалізації.

Ключові слова: традиційні працівники, відділені працівники, зовнішні контрактори, транзакційні віддалені працівники, тренінг, мотивація.

SUMMARY

Vyhovsky S.O. Formation of the personnel management mechanism of the tourism industry. - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 242 "Tourism". – Polis National University, Zhytomyr, 2024.

In the qualification work, approaches to understanding the essence of the concept of "personnel ecosystem" are considered, in which traditional employees, full-time remote employees, external contractors and transactional remote employees are distinguished. Factors influencing the formation of a modern personnel management mechanism were established and the elements of this mechanism were analyzed. The analysis of the organizational principles of personnel management made it possible to establish that the enterprise lacks systematic activities in the field of personnel management due to the absence of a personnel manager. This became the basis for the development of a set of measures to improve the efficiency of personnel management with the calculation of the economic effect of their implementation.

Key words: traditional workers, remote workers, external contractors, transactional remote workers, training, motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. Теоретична сутність механізму управління персоналом підприємства.....	6
1.1. Характеристика основних типів працівників в рамках екосистеми персоналу підприємства.....	6
1.2. Фактори впливу на формування сучасного механізму управління персоналом.....	9
1.3. Елементи механізму управління персоналом підприємства.....	13
Висновок до розділу I.....	17
РОЗДІЛ II. Аналіз організаційних засад управління персоналом ПП «Стара Губернія».....	18
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПП «Стара Губернія».....	18
2.2. Оцінка кадрового забезпечення персоналом ПП «Стара Губернія».....	22
2.3. Аналіз ефективності механізму управління персоналом підприємства.....	26
Висновок до розділу II.....	30
РОЗДІЛ III. Напрямки удосконалення механізму управління персоналом ПП «Стара Губернія»	31
3.1. Перелік заходів підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.....	31
3.2. Деталізація витрат на реалізацію заходів підвищення ефективності управління персоналом підприємства.....	32
3.3. Оцінка ефективності запропонованої системи заходів удосконалення системи управління персоналом.....	39
Висновок до розділу III.....	42
ВИСНОВОК.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні індустрія туризму одна із сфер діяльності, яка найбільшою мірою залежить від цифрового розвитку. Найчастіше її інтерпретують як один із найшвидко розвиваючий сектор економіки, який має високий мультиплікативний ефект, що забезпечує оптимальне використання всіх видів ресурсів у їхній взаємній єдності, що у свою чергу створює перспективні можливості значного посилення конкурентних переваг.

Однак, на сьогоднішній день вітчизняна індустрія гостинності зіткнулася з низкою глобальних викликів, спричинених цифровою трансформацією, наслідками поширення нової коронавірусної інфекції, воєнними діями в країні тощо. Проте криза, по суті, є своєрідним поштовхом до можливостей подальшого інклюзивного та сталого зростання сфери туризму, відпочинку та подорожей. Саме тому, сьогодні особливо актуалізується питання вдосконалення управління у сфері туризму, в якому значна увага приділяється проблемам розвитку кадрів в індустрії гостинності та цифровізації управління ними. За цих умов ефективна система управління персоналом набуває першорядного значення, адже висока якість послуг, посилення цифровізації бізнес-процесів та цифрової грамотності супроводжується і новими високими вимогами до персоналу як одного з основних ресурсів соціально-економічного розвитку туристичної індустрії.

Аналіз досліджень за темою. На сьогоднішній день поряд із розвитком суспільства змінюється погляд на персонал підприємства як на екосистему, яка не може розглядатися в статистиці, якій притаманна динаміка, і яка висуває нові вимоги до розбудови ефективного механізму управління. Отже, серед науковців, які пропагують акцентувати увагу на екосистемі персоналу в середині підприємства, яка потребує особливих підходів до управління нею, варто виділити праці таких вітчизняних та зарубіжних дослідників: Аллона Г., Джексона С., Зеленко А., Зубко К., Луцика О., Перчука О., Самуся Г., Спароу П., Циганенко О., Шулера С.

та інших. Проведений аналітичний огляд літературних джерел з питань управління персоналом дозволив дійти висновку, що формування методичних підходів до управління персоналом в сфері туризму за умов нових підходів до розуміння місця персоналу в організації як самостійного наукового дослідження, не отримав досить широкого розвитку в працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Дана проблематика носить багатоаспектний та багатофункціональний характер і потребує додаткового дослідження.

Метою дослідження виступають теоретико-методичні засади формування механізму управління персоналом підприємств індустрії туризму для підвищення їх конкурентоспроможності.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- охарактеризувати основні типи працівників в рамках екосистеми персоналу підприємства;
- визначити фактори впливу на формування сучасного механізму управління персоналом;
- проаналізувати елементи механізму управління персоналом підприємства;
- здійснити аналіз господарської діяльності ПП «Стара Губернія»;
- оцінити рівень кадрового забезпечення персоналом ПП «Стара Губернія»;
- оцінити ефективність механізму управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати перелік заходів підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства;
- провести деталізацію витрат на реалізацію заходів підвищення ефективності управління персоналом підприємства;
- здійснити оцінку ефективності запропонованої системи заходів удосконалення системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес формування механізму управління персоналом підприємств індустрії туризму. **Предметом дослідження** виступають організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі формування та розвитку механізму управління персоналом в індустрії туризму.

Методи дослідження. В процесі дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: системного підходу, метод економічного аналізу, монографічний метод, порівняльний та категоріальний аналіз, методи збору інформації (аналіз документів, спостереження), інструменти графічного відображення.

Інформаційними джерелами виступили монографії, брошури, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері формування механізму управління персоналом в індустрії туризму; доповіді всеукраїнських та міжнародних конференцій; інформаційні ресурси мережі Інтернет тощо.

Перелік публікацій автора за темою дослідження.

1. Валінкевич Н.В., Виговський С.О., Николишин І.Р. «Організаційно-економічні засади формування туристичного продукту».

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні низки заходів, які орієнтовані на формування ефективного механізму управління персоналом готельно-ресторанного комплексу шляхом формування єдиної системи управління спрямованої на навчання та мотивацію персоналу, шляхом розробки системи бонусів та заохочень. Розраховано економічний ефект від реалізації запропонованих заходів для готельно-ресторанного комплексу ПП «Стара Губернія».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки до розділів, загальні висновки. Список використаних джерел нараховує 34 найменування. Основний зміст роботи викладено на 50 сторінках комп'ютерного тексту, містить 20 таблиць і 2 рисунки, 3 додатки.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характеристика основних типів працівників в рамках екосистеми персоналу підприємства

Сьогодні у всьому світі відбувається перехід до нового технологічного устрою - Industry 5.0., в основі якого лежить швидкий розвиток та впровадження у всі сфери діяльності технологій промислової революції таких, як: ІТ, штучний інтелект, інтеграція кіберфізичних систем (CPS) у виробничо-промислові процеси тощо. Digital революція радикально змінює характеристики бізнес-середовища, призводить до збільшення мобільності та виходу бізнесу в онлайн, виникнення нових типів організаційних структур, що зачіпає всіх суб'єктів та всі інститути ринку праці і, як наслідок, потребує зміни технологій управління.

Ключовим трендом цифрової глобалізації стало формування гіг-економіки. В роботі Аллона Г. Гіг-економіка (gig-economy) або гігономіка (hygonomics) характеризується як «загальне поширення нових видів часткової зайнятості та короткострокових трудових контрактів замість довгострокових трудових відносин із роботодавцем на основі штатного працевлаштування» [29].

Крім того, під гіг-економікою також розуміється формування нової «соціально-економічної моделі спільного використання трудових ресурсів/професійних навичок за умови, що працівник може одночасно поєднувати відразу кілька посад у різних компаніях, розташованих у будь-якій точці світу за допомогою цифрових (електронних) сервісів» [33].

Активний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій дозволив вивести частину бізнес-процесів в онлайн і призвела до трансформації всієї бізнес-моделі, що і стало основою виникнення нових форм соціально-трудова

відносин. Характерною особливістю гігекономіки є здійснення трудової діяльності через мережу Інтернет, незалежно від раси, статі, географічного розташування та інших характеристик потенційних працівників. Внаслідок цих змін дедалі більш поширеними стають «альтернативні способи працевлаштування», відбувається заміна традиційних відносин між працівником та роботодавцем «цілою «екосистемою трудових ресурсів» [7].

В екосистему персоналу організації входять як «традиційні працівники» - штатні співробітники (зайняті повний та неповний робочий день), так і «відкриті працівники»: контрактники, віддалені працівники, фрілансери (зайнятість через електронні біржі фрілансерів), гігпрацівники (зайнятість через мобільні програми, як правило, у сфері послуг та доставки) та краудсорсингові працівники (часткова/короткострокова зайнятість на основі використання віртуальних краудсорсингових платформ/майданчиків), зосереджені у різноманітних проектах та окремих задачах, рис. 1.1.

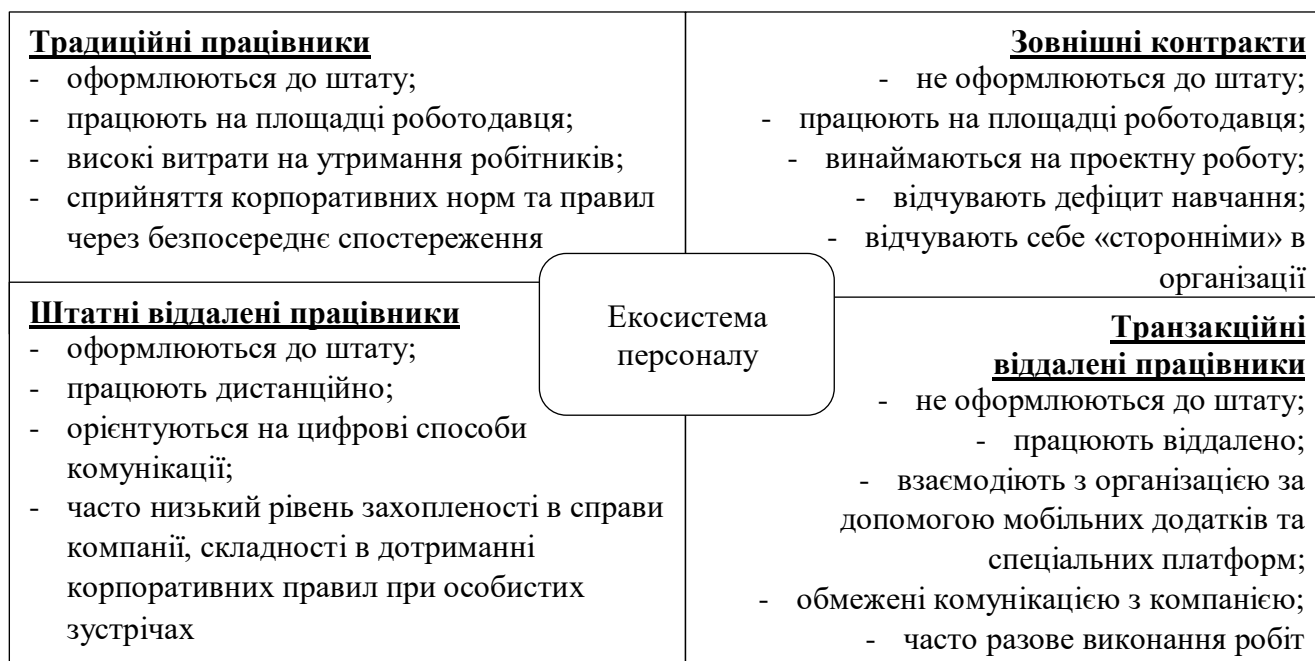


Рис. 1.1. Характеристика екосистеми персоналу

Джерело: складено автором на основі [1; 7; 10; 29]

У сучасних умовах змінюється цілісне сприйняття трудової діяльності: пріоритетними, особливо для молоді, стають автономність та гнучкість роботи [1]. Даний фактор посилює увагу працівників до умов та змісту роботи, вимагає розробки різноманітних програм мобільності працівників (від розробки системи

мобільних робочих місць та спеціальних програм навчання співробітників до програм міжнародних стажувань).

У багатьох закордонних компаніях з'явилася навіть особлива HR-посада – консультант з мобільності / спеціаліст з міжнародної мобільності співробітників / спеціаліст з управління міжнародною різноманітністю тощо. Крім того, в рамках розробки системи мобільних робочих місць відбувається не тільки перехід до гнучкого графіка роботи, але й подальший розвиток системи віддаленого робочого місця [1; 24; 33].

Вже зараз віддалена робота та фріланс стали нормою для багатьох професій та його частка продовжує збільшуватися. Особливо наочно переваги віддаленої роботи виявилися в умовах боротьби з коронавірусом та воєнного стану в Україні. Наявність в організації екосистеми персоналу вимагає розробки абсолютно нових програм для адаптації, навчання, розвитку, мотивації та врахування інтересів усіх типів співробітників.

Зміна технологічного укладу, посилення нестабільності та невизначеності бізнес-середовища, перехід від класичної моделі компанії до моделі «звільненої» компанії (і/або крос-функціональної структури побудови організації) зумовили парадигмальний зсув в управлінні працівниками.

Таким чином, формування нового технологічного укладу призводить до зростання цінності не просто інтелектуального, а людського капіталу, який заснований не лише на знаннях та професійних навичках, але враховує і творчий потенціал працівника. В результаті основним орієнтиром при прийнятті будь-яких управлінських рішень головною цінністю компанії стає людина. Саме людський капітал набуває все більшого значення в умовах глобальної конкуренції. У результаті можна говорити про зміну управлінських епох. Як вірно зазначають Брич В., Борисяк О., Білоус Л. та Галиш Н., зараз можна говорити про те, що «період розвитку високих технологій у промисловості (high-tech) змінюється, або правильніше говорити – доповнюється появою нової епохи, яка може бути позначена як «high-hume» або епоха «високих гуманітарних технологій» [3].

Метою high-hume є ефективне використання та максимальний розвиток групових та індивідуальних можливостей працівників.

В епоху високих гуманітарних технологій концепція управління працівниками, з одного боку, націлена на активний пошук та розвиток талантів, з іншого – акцентує увагу на гуманізації HR-практик та турботі про співробітника організації. Тому в рамках нової управлінської парадигми одним із принципів формування системи управління персоналом та розробки її конкретних інструментів стала установка: «хороший працівник – це здоровий і щасливий працівник» [10]. Нова управлінська парадигма акцентує увагу на спільності групових інтересів співробітників, обліку їх «життєвих піків», турботі про здоров'я та спосіб життя працівників. Наприклад, реалізація цього підходу можлива на основі переходу до гнучкого графіка роботи, переведення частини бізнес-процесів на віддалений режим або навіть встановлення в компанії спеціальних «сімейних днів», що призводить до збільшення часу для взаємодії працівника із членами його сім'ї.

1.2. Фактори впливу на формування сучасного механізму управління персоналом

Відмітимо, що наш світ розвивається досить стрімко, і на даний момент при роботі з персоналом важливо враховувати тренди, властиві нашому суспільству, їх вплив на кадрову політику, оскільки екосистемний підхід, досліджений у попередньому пункті роботи враховує вплив зовнішніх чинників [10; 13].

1. Технологічні тренди. Цифровізація всіх сфер діяльності призводить до трансформації системи праці: тепер стало популярнішим використання гнучких форм зайнятості, віддалена робота; спостерігається розквіт фрілансу, зайнятість не у звичайних офісах, а у коворкінгах. Багато організацій не мають офісу взагалі: після пандемії, і під час воєнних дій дистанційні збори навіть увійшли у звичку, а менеджери, у свою чергу, бачать у цьому певні достоїнства [10; 12; 16; 24]. Тож,

було встановлено, зміна формату зв'язку не сильно впливає на якість корпоративної культури організації.

Також на тлі автоматизації процесів та цифровізації виникають нові професії, відбувається модернізація звичних нам спеціальностей. Наслідком останнього є потреба кадрів у постійному навчанні, професійній перекваліфікації та переході до формату «lifelong learning», тобто освітньому процесу протягом усього життя.

Однак на тлі позитивних сторін не варто забувати і про негативні ефекти даного тренду: вплив нових технологій на здоров'я працівників. Робота за комп'ютером передбачає сидячий спосіб життя, що викликає низку небезпечних захворювань через нестачу рухової активності [13]. Саме тому роботодавець має заохочувати активний спосіб життя співробітників, організовувати щорічні медичні огляди.

Також зазначимо, що нові технології спотворюють суспільне мислення і можуть призвести до втрати здатності мислити критично, творчо підходити до роботи. Звичайно ж, не можна не відзначити в мінусах цифровізації аспект інформаційної безпеки: навіть у компаній із сильним захистом особистих даних співробітників або споживачів витікають на широкий загал, що призводить до суспільних занепокоєнь та порушення конфіденційності [16].

2. Техно-соціальні тренди. У зв'язку з зростанням технологічності виробництва та необхідністю постійного навчання багато співробітників, не готових до постійного розвитку та трансформації діяльності, залишаються без роботи, незважаючи на високу кваліфікацію. Це негативно позначається на цих верствах суспільства, викликаючи дисбаланс. З одного боку, цей процес призводить до відбору найкращих мобільних кадрів, а з іншого – позбавляє можливостей фахівців у кар'єрному зростанні.

Також можна відзначити, що разом із зростанням цифровізації під час відбору кадрів зростає вплив особистісних якостей співробітника, його soft-skills, а професійні навички (hard skills) не йдуть на другий план, проте втрачають свій

колишній вплив на прийняття рішення керівника HR-департаменту в низці випадків [21; 24].

3. Соціальні тренди. На даний момент у світі відбувається явне зростання чисельності працівників старшого віку, що викликає нестачу вакансій для молодого покоління та конкуренцію працівників різних вікових категорій. А якщо дивитися ширше, то у компаніях зараз працюють представники п'яти різних поколінь: «тихе покоління» (75–95 років), «бебі-бумери» (55–75 років), покоління X (35–55 років), покоління Y або «мільніали» (23–35 років) та «покоління Z» (15–23 роки). З одного боку, це позитивно позначається на передачі досвіду та сприяє етичному вихованню, однак різниця у поглядах та підходах до роботи може викликати дисбаланс в організаційній культурі, що згодом викличе зниження працездатності та ефективності робочих кадрів [21; 24].

Виходячи з вищесказаного відмітимо, що механізм незалежно від його змісту завжди передбачає наявність підсистем та системних елементів. За сучасними уявленнями структура механізму управління персоналом (екосистема персоналу) включає дві підсистеми:

1. Екосистема трудових ресурсів – сукупність кадрів всередині організації та учасників зовнішнього середовища, що працюють для досягнення індивідуальних та колективних цілей, при цьому «екосистема персоналу може коливатися від штатних робітників до фрілансерів, гіг-працівників та краудсорсингових працівників, які зосереджені на проектах та окремих завданнях, але які при цьому можуть мало розуміти і мало цікавитись загальною стратегією організації» [7; 10].

2. Технологічна екосистема – інформаційно-технологічний майданчик, за допомогою якого можлива наявність різних технологій управління людськими ресурсами. Подібні майданчики допомагають управлінській ланці справлятися зі своїми завданнями з меншими трудовитратами, але більшою ефективністю.

Екосистема трудових ресурсів (або екосистема персоналу), як було сказано раніше, включає штатних і позаштатних співробітників. На сьогоднішній день в країні та світі значно збільшується кількість позаштатних співробітників на

підприємствах, що ставить нові завдання перед керівництвом організації та HR-департаментом [1; 7; 10; 29].

З одного боку, наявність великої кількості фрілансерів та проектних працівників найчастіше буває вигідним у фінансовому плані, робить підприємство більш гнучким до змін зовнішніх та внутрішніх умов, з іншого – питання полягає в тому, що багато компаній не готові до вирішення проблем, пов'язаних із позаштатними співробітниками.

При екосистемному підході необхідно враховувати різні навички своїх співробітників, які, як було зазначено раніше, прийнято розділяти на *hard skills* та *soft skills* [7; 21; 24].

«Жорсткі» навички, або *hard skills*, - це професійні компетенції, технічні здібності, які можна виміряти за допомогою різних тестувань. Тобто для програмістів, наприклад, жорсткими є навички володіння певними мовами програмування, для водія – знання правил дорожнього руху бухгалтера - володіння відповідними програмними продуктами. Ці компетенції незмінні та вимірні.

Soft skills, або «м'які», навички – це над професійні компетенції, особисті якості та вміння співробітника. Вони різні у кожного індивіда, незмірні і важливі не для певної роботи, а знадобляться у різних ситуаціях та на різного роду посадах. Такими, наприклад, можуть бути стресостійкість, комунікабельність, здатність до роботи у режимі багатозадачності.

Зазначимо, що для різних сфер діяльності більш-менш важливими є певні типи навичок. Так, умовно прийнято вважати, що для технічних сфер *hard skills* мають більшу вагу, ніж «м'які» компетенції, а для творчих професій та сфери бізнесу, маркетингу перевага відбувається у бік *soft-skills*.

Однак у вік високих технологій важливий ряд компетенцій, необхідні всім працівникам, незалежно від сфери діяльності, Додаток А1.

Технологічна екосистема кадрів складається з електронного управління кадрами та цифрові технології. Електронне управління кадрами включає кілька основних функцій: електронний рекрутмент (використання онлайн-технологій для

найму нових працівників); електронне навчання; електронна система оцінки ефективності; електронна система компенсацій; електронний облік робочого часу; повсюдний доступ [2; 3; 8].

Підсумовуючи зазначимо, що управління людськими ресурсами організації – важлива частина процвітання бізнесу в цілому, адже будь-яка організація – це насамперед люди, які у ній працюють. Необхідно враховувати, що кадрова політика минулих десятиліть йде на другий план у зв'язку із тими змінами, що постійно відбуваються і світі: технології не стоять на місці, щодня народжуються все нові можливості для реалізації та спрощення управління, однак з'являються нові ризики та проблеми, над якими повинна вестись постійна робота. У таких умовах актуальність та ефективність екосистемного підходу незаперечна, оскільки він дозволяє враховувати всі ці фактори та створювати нове середовище для розвитку та є тим самим рішенням, яке покриває потреби всіх учасників бізнес-процесу.

1.3. Елементи механізму управління персоналом підприємства

Питання реформування економіки природно і неминуче торкаються насамперед проблеми вдосконалення механізмів управління у різних організаційних системах. У ході реформування кардинально змінюються відносини між керівниками та підлеглими, між усіма працівниками структурних підрозділів та, нарешті, між самими керівниками. Проблеми, з якими їм доводиться стикатися, створюють передумови для інноваційного розвитку механізму управління персоналом у будь-якій конкретній організаційній системі. Розглянемо зміни, які відбулися внаслідок переходу до нового технологічного укладу, у ключових функціональних блоках системи управління персоналом.

1. Підсистема загального та лінійного керівництва. Протягом 5-6 років одним із головних світових трендів у галузі прийняття рішень та структурування організацій став як перехід до адаптивних структур організацій, так і орієнтація на безперервне вдосконалення, гнучкий підхід до процесу постановки та

вирішення завдань. Насамперед, йдеться про Agile підхід. Основою впровадження як загальної філософії Agile, так і ідей, що на ній базуються є технології Kanban та Lean – це цифрові технології, що передбачають розробку спеціальних мобільних додатків, які дозволяють збільшити швидкість та якість зворотного зв'язку від співробітників, у режимі реального часу відстежувати ефективність праці працівників і вловлювати навіть найнезначніші зміни у результативності, навичках, мотивації тощо. Порівняльна характеристика традиційної філософії прийняття рішень у сфері управління персоналом та філософії Agile представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння підходів до прийняття рішень

Ознака порівняння	Традиційний менеджмент	Agile менеджмент
Фокус в управлінні	Узгодженість та контроль	Гнучкість, швидкість, люди
У працівниках цінується	Виконавчість, якісне виконання роботи, порядок	Адаптивність, швидкість, інноваційність, проактивність, особиста відповідальність
Робота HR	Впроваджувати контроль, стандарти та системи для управління узгодженістю та виконанням	Впроваджувати програми, системи та стратегії, які підтримують експертизу, співробітництво та прийняття рішень

Джерело: складено автором на основі [4; 6; 19; 23]

2. Підсистема трудових відносин та умов праці. Значні зміни за останні 4-6 років відбулися і підходи до організації робочого простору та технологій комунікації співробітників. Метою цих змін є, з одного боку, скорочення витрат на оренду офісних приміщень, а з іншого – створення умов для зростання продуктивності праці, розкриття потенціалу працівників та уникнення перевантаженості працівника.

В якості ключових трендів в цій сфері можна відзначити створення нових адаптивних і гнучких робочих просторів та зміна в технологіях взаємодії співробітників при вирішенні робочих питань. Створення гіперзв'язаних робочих місць, з одного боку, прискорює отримання зворотного зв'язку між співробітниками та багато в чому спрощує прийняття тих чи інших рішень, але, з іншої сторони, призводить до «розмивання» традиційних меж робочого часу. Працівник постійно повинен бути на зв'язку як в робочий, так і в неробочий час.

Розвиток платформ для спільної роботи та інструментів віртуального співробітництва у деяких західноєвропейських країнах навіть призвів до ухвалення законів, спрямованих на захист «права, бути без зв'язку, у неробочий час» [2].

3. Підсистема оформлення та обліку кадрів. Автоматизація стала основним трендом, який набув поширення в 2019-2022 рр., в підсистемі оформлення та обліку кадрів. Сьогодні у більшості компаній сформовано своєрідний портфель «систем обліку», пов'язаних між собою за допомогою системи корпоративної аутентифікації службовців та місцем зберігання даних про співробітників [4; 9; 13].

4. Підсистема планування та маркетингу персоналу. Актуалізація HR-маркетингу стала загальносвітовим трендом протягом останніх років. Саме розвиток інформаційно-комунікаційних технологій став імперативом посилення уваги до інструментів зовнішнього та внутрішнього HR-брендингу. Серед найефективніших цифрових каналів HR-маркетингу можна назвати: соціальні медіа (соціальні мережі); сайти для пошуку роботи та кар'єрні сайти; розміщення контенту на сторонніх ресурсах; різноманітні реферальні програми.

Щоб залучити та утримати співробітників з необхідними професійними та особистісними якостями та досвідом, компанії все більше уваги приділяють розробці інструментів HR-брендингу. Причому, в даний час можна спостерігати тенденцію до зростання системності дій HR-менеджерів, підвищення корисності та якості контенту про компанію, посилення інтерактивності взаємодії компаній та потенційних працівників [19; 33].

5. Підсистема підбору та найму персоналу. Як і в інших функціональних підсистемах управління персоналом у процес рекрутингу на всіх етапах активно впроваджуються цифрові технології. Ключовими тенденціями у цій сфері є автоматизація скринінгу та процесу найму співробітників. Серед інструментів цифрового рекрутингу персоналу можна назвати такі, як: робот-рекрутер; різні чат-боти, що використовуються для пошуку інформації та зв'язку з претендентом, які виконують адміністративну роботу (планування зустрічей, ведення списків

претендентів та формування докладних профілів кандидатів); робота з великими даними та інші [21].

6. Підсистема мотивації персоналу. Основним орієнтиром змін у системі мотивації та стимулювання персоналу стало створення цілісних, адаптивних та персоналізованих систем винагород. Відповідно до загальносвітового тренду, всі компанії в тій чи іншій мірі при розробці системи мотивації персоналу виходять із концепції сумарної винагороди працівників. На додаток до інструментів фінансової винагороди в компаніях розроблено різноманітні програми нефінансової винагороди, спрямовані на посилення лояльності та прихильності співробітників до організації, Додаток А2 [2; 3; 6].

7. Підсистема навчання, розвитку та оцінки персоналу. Поряд із зміною інструментів рекрутингу відбувається прискорена цифрова трансформація навчання та оцінки працівників. Основними трендами в системі навчання працівників, які отримали подальший розвиток у 2020 р., є:

1. «Налаштування» цифрового контенту навчання під кожного співробітника та забезпечення йому доступу до навчальних програм у будь-який час, у будь-якому місці та з будь-яким типом пристроїв (впровадження системи мобільного навчання та крос-платформних рішень).

2. Формування цілісної системи електронного дистанційного навчання, що включає: мікро та макро навчальні онлайн курси; віртуальні платформи для навчання (рішення кейсів та вправ у віртуальному середовищі); використання у процесі навчання штучного інтелекту та створення на цій основі системи управління учнями (віртуальний тренер підтримує профіль розвитку кожного співробітника, що навчається, в єдиній базі даних, допомагає відстежувати прогрес у компетенціях та продуктивності працівників і пропонує додаткові освітні програми, засновані на корпоративних цілях та досягненнях працівників); відео-навчання (засвоєння та запам'ятовування інформації більш ефективно при використанні відео контенту, порівняно з текстовим контентом).

3. Активне використання технологій «липкого навчання», що змінює трудову поведінку працівника. На думку експертів, навчання неефективне, якщо воно не

закріплюється на практиці і не змінює поведінку. Особливістю «липкого навчання» є постійне повторення, аналіз та оновлення навчального контенту та апробація отриманих знань на практиці. Це стає можливим на основі розробки мультимодальних навчальних курсів та тренажерів, які в тому числі дозволяють працівникам самостійно оцінити свій прогрес у навчанні.

4. Використання підходу «навчання, що підвищує впевненість», навчання пріоритетним soft skills [7; 12; 19; 21; 24].

Висновок до розділу I

Підсумовуючи проведені дослідження, можна відзначити, що розвиток різних моделей зайнятості персоналу в організації обумовив новий спосіб розподілу функцій, а також новий вид відносин між роботодавцем та працівником. Формування погляду на колектив працівників як на екосистему зумовлює відхід від жорстких рамок традиційного менеджменту персоналу із визначенням ролі, місця і умов найму кожного індивідуума окремо до гнучкої HR-екосистеми, яка дозволяє компанії отримати можливість використання сьогоденного, сучасного ринку праці повною мірою.

Механізм управління персоналом підприємств повинен брати до уваги сучасні тренди, властиві нашому суспільству, враховувати їх вплив на кадрову політику, оскільки екосистемний підхід повинен визначати вплив таких зовнішніх чинників, як: технологічні тренди, техно-соціальні та соціальні тренди. При екосистемному підході в управлінні персоналом необхідно звертати особливу увагу на різні навички співробітників, які прийнято розділяти на hard skills та soft skills.

Новий погляд на механізм управління персоналом підприємства передбачає здійснення тієї самої роботи за основними її підсистемами, а саме: загальне та лінійне керівництво; трудові відносини та умови праці; оформлення та облік кадрів; планування та маркетинг персоналу; мотивація персоналу та навчання, розвиток та оцінка персоналу, проте вся ця робота має бути автоматизована та будуватися на базі сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, технології є основним драйвером трансформації інструментів управління персоналом, які змінюють вимоги до працівників та бізнес-лідерів. Інструменти на основі штучного інтелекту, засоби автоматизації HR-процесів, хмарні технології та онлайн-платформи для співробітництва дозволяють зробити HR-системи більш адаптивними, привабливими та персоналізованими. В цілому, переваги використання досягнень нового технологічного устрою в HR-менеджменті виявляються у збільшенні гнучкості, «спрощеності та віддаленості» і, як наслідок, ефективності багатьох інструментів управління персоналом.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПП «СТАРА ГУБЕРНІЯ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПП «Стара Губернія»

ПП «Стара Губернія» - сучасний готельно-ресторанний комплекс, що знаходиться за адресою: Житомирська обл., Житомирський р-н, с. Вереси, вул. Покровська, 16. Даний комплекс відноситься до єдиної сіті «Сімейна ресторація Покровських», яка поєднує в собі ресторацію «Корчма», «Фазенда» та «Стара Губернія». Відмітимо, що ресторан «Корчма» знаходиться в центрі м. Житомир, а літня тераса «Фазенда» розташована також у с. Вереси біля готельно-ресторанного комплексу «Стара Губернія».

Зручне місце розташування комплексу, широкий спектр послуг, що надаються, тиша і свіже повітря – все це дозволяє розслабитися відвідувачам і уникнути суєти повсякденного міського життя.

На території закладу розташований ресторан з великим банкетним залом та VIP-зонами на 10-15 осіб. У весняно-осінній період працює літній майданчик ресторану на 110 осіб, а також літні альтанки, розраховані на 4-6 осіб. В одному будинку з рестораном розташований готель із 12 комфортними номерами.

Місією підприємства є підтримання високого рівня обслуговування клієнтів, створення нових робочих місць та культури виробництва, що зберігає та захищає навколишнє середовище.

Предметом діяльності готельно-ресторанного комплексу є:

- організація громадського харчування, діяльність з виробництва, випуску, реалізації та організації споживання продукції громадського харчування, харчової продукції та напівфабрикатів, у т.ч. ковбасних виробів та копченостей, обідньої продукції, гарячих, холодних, десертних страв, закусок та напоїв;

- реалізація продовольчих товарів, що не підлягають тривалому зберіганню, ікри осетрових та лососевих риб, готової делікатесної продукції тощо;

- організація та експлуатація хлібопекарень та кондитерських виробництв, випікання та реалізація хлібобулочних та інших борошняних та кондитерських виробів;

- роздрібна торгівля пивом, прохолодними напоями, сухими та кріпленими винами, горілчаними, коньячними виробами (лікером, ромом, бренді), іншими алкогольними, а також тютюновими виробами та шоколадом у встановленому законодавством порядку;

- проведення банкетів, обслуговування весіль, ювілеїв, урочистостей та ритуалів;

- надання сервісних послуг на замовлення населення;

- створення власної виробничої інфраструктури, включаючи виробничі та переробні потужності, складські та інші допоміжні об'єкти, транспорт та збутову мережу (оптову/роздрібну) та керування ними;

- впровадження нових технологій приготування, розширення асортименту та підвищення якості продукції громадського харчування тощо.

Характеристику відвідувачів комплексу представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика відвідувачів готельно-ресторанного комплексу

«Стара Губернія»

Категорії відвідувачів

Сім'ї	Жителі м. Житомир та їх родини, які мають середній та вище середнього рівень доходів, що цінують відпочинок на природі, комфорт, смачну їжу та гідний рівень сервісу
Молоді люди	Люди, які люблять відпочинок на свіжому повітрі, бажають відволіктися від буденних справ та насолодитися перевагами відпочинку на природі. Молоді люди, що люблять поспілкуватися, прогулятися, зробити гарні селфі, адже місце розташування комплексу на диво живописне. На території комплексу знаходиться озеро, на якому можна порибалити та самостійно або за допомогою кухара приготувати улов на мангалі. Особливої популярності заклад набув серед молоді, яка любить влаштовувати вечірки та весілля у даному комплексі.
Ділова аудиторія	Підприємства або підприємці, що проводять корпоративні вечірки, ділові зустрічі, тренінги
Вік	
22-55 років	
Відвідувачі комплексу	
95% мешканці м. Житомир, на 5% - це люди, які проїжджають трасою, адже комплекс розміщено на об'їзній дорозі таси Київ-Чоп, яка має національне значення.	

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

До стратегічних цілей готельно-ресторанного комплексу «Стара Губернія» варто віднести:

- впровадження інноваційних технологій;
- ведення кадрової політики, спрямованої залучення висококваліфікованого персоналу;
- досягти запланованого рівня фінансової стійкості та прибутковості;
- винайдення шляхів зниження собівартості продукції та послуг;
- підвищення організаційної культури.

Проведемо аналіз внутрішнього потенціалу готельно-ресторанного комплексу, який дасть змогу визначити його сильні та слабкі ділові сторони, дозволить оцінити їх взаємозв'язок із факторами зовнішнього середовища, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «Стара Губернія»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБІ СТОРОНИ (W)
Висококваліфікований управлінський та виробничий персонал	Застаріле обладнання
Позитивний імідж комплексу	Неефективне завантаження великих виробничих приміщень
Різноманітне меню	Слабка організація маркетингової інформаційної системи на підприємстві
Наявність ексклюзивних фірмових страв	Відсутність досвіду маркетингових досліджень
Зростання кількості постійних корпоративних клієнтів	Значне навантаження на одного фахівця
Орієнтація діяльності комплексу на	

задоволення потреб клієнтів Міцна репутація виробника якісної продукції Отримання високого прибутку Високий рівень обслуговування номерів	Високі витрати ручної праці на централізованому складі Нестабільні обсяги реалізації Неефективне використання працівників
МОЖЛИВОСТІ (О)	ЗАГРОЗИ (Т)
Розширення асортименту Використання інформаційно-комп'ютерних технологій в управлінні працівниками, запасами та автоматизації деяких бізнес-процесів Наявність цікавих ідей та їх постійне підживлення (креативність провідних фахівців) Можливість обслуговування додаткових груп споживачів Можливість залучення інвестицій	Загострення воєнних дій на території області Відтік мешканців міста за кордон Зміна смаків та потреб клієнтів Несприятливе коливання курсу валюти Інфляційні процеси в країні Несприятлива зміна податкової політики

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розвиток інформаційних технологій може бути використаний для впровадження більш досконалих систем автоматизації, а це, у свою чергу, спростить ведення звітності, підвищить швидкість обслуговування відвідувачів, сприятиме оптимізації процесів оформлення замовлення. Сучасні системи автоматизації посилять контроль над діями персоналу, витратами продуктів, переліком наданих послуг, підвищать точність та об'єктивність розрахунків, що прискорить прийняття управлінських рішень. Впровадження сучасних інформаційних технологій дозволить ефективно організувати маркетингову інформаційну систему для підприємства.

Обслуговування додаткових груп споживачів, наприклад організація дитячих свят із запрошенням знаменитих артистів, а також можливість замовлення столиків через електронний застосунок, дасть перевагу перед конкурентами. У той же час наявність ексклюзивних страв, помірні ціни, різноманітне меню та зростання кількості постійних корпоративних клієнтів дозволять уникнути конкурентної загрози.

Незважаючи на можливі зміни у смаках і потребах клієнтів, можна зі значним ступенем упевненості стверджувати, що на першому місці завжди залишиться якість, а це створює можливості подальшого зростання кількості

відвідувачів комплексу. Нині діяльність підприємства значною мірою орієнтована задоволення потреб клієнтів, що посилює його переваги перед конкурентами.

Недосконалість складського господарства, високий рівень ручної праці тощо можуть перешкодити включенню ресторану до низки провідних лідерів серед підприємств громадського харчування. Тому необхідним є запровадження сучасних складських технологій, удосконалення системи розподілу товару.

Таким чином, сьогодні готельно-ресторанний комплекс «Стара губернія» є доволі конкурентоспроможним, проте для утримання конкурентних позицій керівництву варто звернути увагу та усунути ряд проблем, які пов'язані з першу чергу із застосуванням комп'ютерно-інформаційних технологій, як у виробничому так і в управлінському процесі.

2.2. Оцінка кадрового забезпечення персоналом ПП «Стара Губернія»

Аналіз управління персоналом підприємства варто розпочати із аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, адже розуміти загальну ефективність його роботи, Додаток Б1. Згідно даних якого робимо висновок про зниження ефективності роботи підприємства протягом досліджуваного періоду, що напряду пов'язано із воєнними діями в країні. Так, спостерігається зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 97,10 тис. грн. або 13,4%, зростання собівартості реалізованої продукції на 57,9 тис. грн. або 9,74% обумовлено зростанням цін на сировину та енергоносії, а також зменшенням курсу національної валюти відносно курсу долару США. Простої в роботі комплексу до травня 2022 р., а також комендантська година негативно вплинули на ефективність використання основних засобів (фондовіддачу) підприємства на 17,75%. Загальна економічна ситуація цілком відобразилася на зменшенні продуктивності праці на 5,5% та коефіцієнті оборотності оборотних активів на 4,4%.

Значення персоналу в готельному бізнесі є беззаперечно найважливішим для надання якісних послуг та розвитку підприємства. Світовий досвід показує, що

успішна діяльність в туристичній індустрії передбачає ретельне планування, формування структури, професійного підбору і навчання персоналу. Основна увага приділяється якісному формуванню команди працівників, визначенню необхідної кваліфікації та спеціалізації для кожного з них.

Успіх підприємства на ринку характеризується владо визначеним штатним розписом, в якому представлено перелік запланованих посад і чисельність працівників, які їх обіймають, табл. 2.3. Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році складала 19 осіб, що менше ніж у 2020 р. на 2 особи та менше, ніж у 2021 р. на 4 особи, проте роки карантину та воєнних дій внесли необхідність корегувати штат працівників в бік його зменшення.

Відповідно до кожної посади розробляються посадові інструкції, які повинен виконувати кожен працівник, обіймаючи певну посаду, а також рівень його освіти, кваліфікації та кількість років практичної діяльності на посаді.

Таблиця 2.3

Штатний розпис готельно-ресторанного комплексу «Стара Губернія» у 2022 р.

№ з/п	Посада	Ставка
1	Директор	1
2	Бухгалтер	1
3	Адміністратор	1
4	Покоївка	2
5	Шеф-повар	2
6	Помічник повара	2
7	Бармени та офіціанти	5
8	Сантехник та різноробочий	1
9	Комірник	1
10	Двірник	1
11	Охоронець	2
	Разом	19

Джерело: складено автором за даними підприємства

Кадровий склад підприємств туристичної індустрії є чутливий до гендерно-вікового складу працівників, адже перевага надається жіночій аудиторії переважно молодшого віку в середньому до 30-35 років, табл. 2.4 та Додаток Б2.

Таблиця 2.4

Гендерно-віковий склад персоналу готельно-ресторанного комплексу
«Стара Губернія» у 2022 р., осіб

Гендерний признак	Вік			
	18-30	31-40	41-50	51 і старше
Жінки	6	4	1	х
Чоловіки	2	2	3	1
Разом	8	6	4	1

Джерело: складено автором за даними підприємства

З огляду на дані табл. 2.4. можемо сказати, що у 2022 р. на підприємстві переважали жінки – 11 осіб проти 8 осіб чоловіків, що обумовлено в першу чергу особливостями галузі, а в другу тим, що деякі працівники пішли добровольцями до лав ЗСУ. Жінки переважно обіймають посади: адміністратора, покоївки, повара та офіціантки. Чоловіки здебільшого - охоронці, комірники, сантехніки, різноробочі та двірники. На підприємстві переважають працівники від 18 до 30 років, тобто склад працівників варто вважати молодіжним.

Аналіз динаміки та структури персоналу підприємства за 2020-2022 р. деталізовано в табл. 2.5

Таблиця 2.5

Аналіз структури та динаміки персоналу підприємства за віковим признаком

Стаж роботи	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
Чисельність, осіб				
від 18 до 30 років	9	10	8	-1
від 31 до 40 років	6	6	6	0
від 41 до 50 років	4	4	4	0
від 51 і старше	2	3	1	-1
Разом	21	23	19	-2
Питома вага, %				
від 18 до 30 років	42,9	43,5	42,1	-0,8
від 31 до 40 років	28,6	26,1	31,6	3,0
від 41 до 50 років	19,0	17,4	21,1	2,1
від 51 і старше	9,5	13,2	5,3	-4,2
Разом	100	100	100	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

В табл. 2.6 представимо розподіл працівників підприємства за різном освіти.

Таблиця 2.6

Розподіл працівників підприємства за рівнем освіти у 2022 р., осіб

Гендерний признак	Рівень освіти			
	Середній		Вищий	
	чол.	%	чол.	%
Жінки	5	50,0	6	66,7
Чоловіки	5	50,0	3	33,3

Разом	10	100,0	9	100,0
-------	----	-------	---	-------

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані таблиці робимо висновок, що рівень освіти відіграє важливу роль для керівництва підприємства, адже у 2022 р. незважаючи на всі події в країні, підприємство не знизило планку щодо рівня освіти своїх працівників – відсутні працівники із повною базовою освітою, так вищу освіту має 66,7% жінок (6 осіб) і 33,3% чоловіків (3 особи), середню спеціальну освіту мають 50% жінок (5 осіб) та 50% чоловіків (5 осіб), проте через специфіку діяльності, все таки у 2022 р. переважали працівники із середньою спеціальною освітою – 52,5% (10 осіб).

Крім рівня освіти в галузі туризму великого значення має розподіл працівників за стажем роботи у дані й галузі, адже досвід є невід’ємною складовою вмінь та навичок працівників, табл. 2.7, рис. 2.1.

Таблиця 2.7

Розподіл працівників підприємства за стажем роботи в галузі, осіб

Стаж роботи	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
до 4 років	8	8	7	-1
від 5 років до 9 років	6	6	5	-1
від 9 років до 14 років	4	5	4	0
від 15 років і більше	3	4	3	0
Разом	21	23	19	-2

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи розподіл працівників за стажем роботи у сфері гостинності відмітимо, що керівництву підприємства, незважаючи на виклики сучасності вдалося зберегти професійно-кваліфікаційний склад працівників для підтримання максимально високої якості послуг, що надаються населенню. Так, кількість працівників, що мають досвід роботи від 9 років і більше залишилася не змінною.

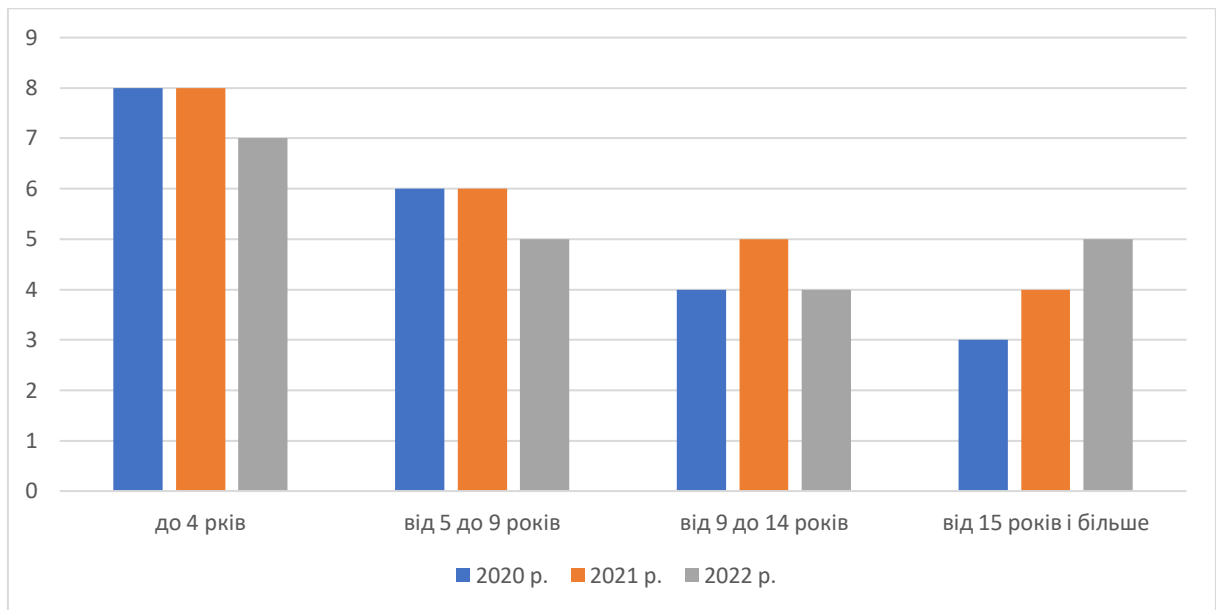


Рис. 2.1. Динаміка працівників підприємства за стажем роботи в галузі, осіб
Джерело: складено автором за даними підприємства

Зменшення зазнали працівники зі стажем до 4 років на 1 особу та зі стажем від 5 до 9 років – на одну особу.

2.3. Аналіз ефективності механізму управління персоналом підприємства

В системі управління персоналом ПП «Стара Губернія» враховується ряд вимог до працівників, з врахуванням їх функціональних обов'язків, які описані посадовими інструкціями та відрізняються в залежності від їхніх функціональних обов'язків.

На підприємстві відсутній окремо виділений HR-відділ, всі питання стосовно комплектування штату працівників відносяться до обов'язків керівника, бухгалтера та адміністратора закладу. Саме на них покладено функціональні обов'язки щодо формування корпоративної культури комплексу, а відповідно і реалізацію комплексу стандартів управління персоналом підприємства.

Вплив на ефективність роботи працівників відбувається шляхом реалізації звичайних методів управління, табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Методи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу

«Стара Губернія»

Група методів		
Адміністративні	Економічні	Соціально-психологічні
Дисциплінарні види відповідальності Чітка структура управління Посадові інструкції Накази та розпорядження	Розмір заробітної плати Система стимулювання та преміювання	Переконання Похвала Примус

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, видно, що на підприємстві використовується досить обмежена кількість економічних елементів в системі управління персоналом. Відсутні матеріальна допомога, інші пільги і привілеї тощо. Чітко налаштована адміністративна функція, яка реалізується шляхом різних видів дисциплінарної відповідальності, чітких посадових інструкцій та наказів.

Відмітимо, що на підприємстві не передбачено медичне страхування життя та здоров'я співробітників, проте всі працівники проходять мед огляд і мають медичну книжку.

Залучення працівників на роботу здійснюється шляхом «сарафанного радіо» по знайомим, шляхом співпраці із міським центром зайнятості, за допомогою сервісів в мережі Інтернет. Перелік документів, які надіються кандидатом на посаду представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Перелік документів, які надіються кандидатом на вакантну посаду

Документ	Опис
Резюме	Дає загальну характеристику про здобувача вакантної посади, описує коротко рівень його освіти, шлях у професійній діяльності, місця попередньої роботи, деякі особисті якості
Фотографія	Допомагає сформувати уяву про здобувача посади
Диплом	Представляє інформацію про рівень отриманої освіти та напрямок отриманих знань
Трудова книжка	Зараз може бути у електронному вигляді, представляє данні про попередні місця роботи і причини звільнення
Медична книжка	Характеризує рівень здоров'я претендента на посаду, тобто відповідність вакантній посаді
Рекомендації з попереднього місця роботи (за можливості)	Дають можливість зрозуміти рівень професіоналізму, знань та навичок, якими володіє кандидат на вакантну посаду

Джерело: складено автором за даними підприємства

Якщо дані, які перераховано в табл. 2.9 влаштовують комісію з набору, то його запрошують на співбесіду, де у процесі розмови формується остаточне рішення. У разі прийняття кандидата на вакантну посаду, як правило, назначається випробувальний термін або стажування, де кандидату на посаду встановлять коло обов'язків і навчать їх виконувати для відповідності займаній посаді.

Сьогодні і завжди головним мотиватором для персоналу був і залишається рівень оплати праці. Відмітимо, що для всіх посадових осіб встановлюється посадовий оклад, проте офіціанти та покоївки отримують окремо чайові, які не обліковуються адже це особиста вдячність відвідувачів. Окремо також оплачується робота позаштатних офіціантів та поварів, які іноді залучаються на обслуговування великих банкетів, з ними підприємство розраховується згідно договорів ЦПХ. Рівень оплати праці працівників представлено в табл. 2.10.

Звернувши увагу на дані табл. 2.10 відмітимо, що протягом 2020-2022 рр. збільшився мінімальний рівень оплати праці в країні на 37,6%, збільшився прожитковий рівень – на 26,7%, збільшився середній рівень оплати праці по галузі та середньо місячна оплата праці на підприємстві на 74,2% та 35,7% відповідно. Зауважимо, що до 2022 р. підприємство платило своїм працівникам в середньому більше, ніж по країні в середньому, і тільки в 2022 р. ситуація дещо змінилася, а темпи зростання мінімального рівня заробітної плати співставні із темпами зростання середньомісячної оплати праці на підприємстві – 37,6% та 35,7% відповідно, що говорить про відповідальне відношення керівництва до своїх працівників.

Таблиця 2.10

Рівень оплати праці працівників готельно-ресторанного комплексу

«Стара Губернія»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, –	%
Мінімальний рівень оплати праці в країні, грн.	4723	6000	6500	1777	37,6
Прожитковий мінімум для працюючого населення по країні, грн	2118	2294	2684	566	26,7
Середній рівень оплати праці по галузі, грн.	10046	13000	17500	7454	74,2
Середньо місячна оплата праці на	12100	16000	16420	4320	35,7

підприємстві, грн.					
--------------------	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором за даними підприємства

Ефективність системи управління підприємства будь-якої сфери господарювання оцінюється тим, наскільки трудовий колектив є стабільним та відданим. Оцінка показників руху персоналу готельно-ресторанного комплексу «Стара Губернія» представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.11

Оцінка руху персоналу готельно-ресторанного комплексу «Стара Губернія»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., +/-
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність працюючих	21	23	19	-2
Кількість прийнятих працівників	6	4	5	-1
Кількість звільнених працівників	5	2	8	3
Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік	11	6	13	2
Коефіцієнт прибуття	0,29	0,17	0,26	-0,03
Коефіцієнт звільнення	0,24	0,09	0,42	0,18

Продовженням табл. 2.11

1	2	3	4	5
Коефіцієнт обороту персоналу	0,52	0,26	0,68	0,16

Джерело: складено автором за даними підприємства

Звернувши увагу на показники руху персоналу відмітимо, що у 2020 р. та 2022 р. для такого невеликого підприємства відбулося суттєве коливання показників з прийняття та звільнення персоналу, що обумовлено всесвітньою пандемією у 2020 р. та воєнним станом у 2022 р. Коефіцієнт звільнення – 0,42 та обороту персоналу – 0,68, є дуже високими, і з огляду на них можна було б сказати, що управління персоналом на підприємстві ведеться не обґрунтовано і не відповідає канонам сучасного HR-менеджменту, проте з огляду на те, що у період пандемії заклад був змушений не працювати певний час, а на початку війни відбувся масова міграція населення, дані фактори пояснюють такі високі показники руху персоналу.

Ефективність кадрової роботи відображається на показниках підприємства адже люди безпосередньо впливають на кінцевий результат його діяльності.

Показники ефективності управління персоналом підприємства готельно-ресторанного комплексу «Стара Губернія»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	725,20	940,60	628,10	-97,10	-13,40
Чистий прибуток, тис. грн.	130,80	245,60	-24,20	-106,60	-81,50
Витрати на оплату праці, тис. грн.	3024,0	4416,0	3743,8	719,8	23,80
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21	23	19	-2	-9,52
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	34,53	40,90	33,01	-1,52	-4,40
Рентабельність витрат на персонал, %	4,33	5,56	-0,65	-4,98	x
Доходність витрат на персонал	0,24	0,21	0,17	-0,07	-29,17

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відмітимо, що всі показники, крім витрат а оплату праці зазнали зменшення у 2022 р. відносно 2020 р., який також не був найкращим в діяльності підприємства. Витрати на оплату праці збільшилися на 23,8%, при зменшенні чистого доходу на 12,4% і чистого прибутку – на 81,5%, зменшення продуктивності праці відбулося на 4,4%. В цілому підсумовуючи проведене дослідження варто відмітити, що кадрована робота на підприємстві ведеться на інтуїтивному рівні, відсутня її чітка організованість та обґрунтованість певних дій.

Висновок до розділу II

В якості об'єкту дослідження було обрано ПП «Стара Губернія» - це сучасний готельно-ресторанний комплекс, що знаходиться за адресою: Житомирська обл., Житомирський р-н, с. Вереси, вул. Покровська, 16. Даний комплекс відноситься до єдиної сіті «Сімейна ресторація Покровських», яка поєднує в собі ресторацію «Корчма», «Фазенда» та «Стара Губернія». На території закладу розташований ресторан з великим банкетним залом та VIP-зонами на 10-15 осіб. У весняно-осінній період працює літній майданчик ресторану на 110 осіб, а також літні альтанки, розраховані на 4-6 осіб. В одному будинку з рестораном розташований готель із 12 комфортними номерами.

Оцінивши фінансово-економічні показники діяльності підприємства відмітимо, робимо висновок про зниження ефективності роботи підприємства протягом досліджуваного періоду, що на пряму пов'язано із воєнними діями в країні. Так, спостерігається зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 13,4%, зростання собівартості реалізованої продукції на 9,74% обумовлено зростанням цін на сировину та енергоносії, а також зменшенням курсу національної валюти відносно курсу долару США.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році складала 19 осіб, що менше ніж у 2020 р. на 2 особи та менше, ніж у 2021 р. на 4 особи, проте роки карантину та воєнних дій внесли необхідність корегувати штат працівників в бік його зменшення. У 2022 р. на підприємстві переважали жінки – 11 осіб проти 8 осіб чоловіків, що обумовлено в першу чергу особливостями галузі, а в другу тим, що деякі працівники пішли добровольцями до лав ЗСУ.

Дослідивши механізм управління персоналом на підприємстві відмітимо, що кадрована робота на підприємстві ведеться на інтуїтивному рівні, відсутня її чітка організованість та обґрунтованість певних дій.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «СТАРА ГУБЕРНІЯ»

3.1. Перелік заходів підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства

У ході проведеного аналізу було виявлено низку вузьких місць функціонування системи управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Стара губернія». Найбільш важливими серед них є такі:

- неправильний розподіл функціональних обов'язків з управління персоналом між співробітниками через відсутність менеджера з персоналу;
- відсутність спеціалізованого навчання персоналу;
- недостатнє стимулювання працівників.

Для усунення перелічених недоліків нами запропоновано ряд наступних заходів:

- реорганізація організаційної структури управління персоналом та запровадження посади «менеджер з персоналу»;
- розробка програми додаткового навчання персоналу;
- додаткова мотивація персоналу.

Деталізуємо докладніше кожен із заходів.

Реорганізація організаційної структури управління персоналом повинна здійснюватися за рахунок запровадження нової штатної одиниці – «менеджера з персоналу». Для менеджера з персоналу з урахуванням особливостей поділу праці в готельно-ресторанному комплексі «Стара Губернія» повинна бути розроблена посадова інструкція.

В умовах високої конкуренції задоволеність відвідувачів обслуговуванням призводить до зростання попиту та іміджу підприємства, притоку клієнтів та зростання прибутків. Окреме значення має стиль комплексу, адже задоволений клієнт розповість про прекрасний сервіс ще як мінімум трьом можливим клієнтам. Тому, для покращення роботи закладу та заняття лідируючих позицій у рейтингу популярності підприємств сфери гостинності для готельно-ресторанного комплексу «Стара Губернія» розроблено систему тренінгів для офіціантів та барменів. Вона включає:

- тренінг «Правила роботи з претензіями та запереченнями гостя»;
- тренінг «Робота з VIP гостями. Сервіс Premium класу»;
- тренінг «Стресостійкість та опір стресу як одна з ключових навичок співробітників комплексу».

Слід зазначити, що таких тренінгів на підприємстві ще ніколи не проводилося. Ця проблема висвітлювалася лише в рамках проведення лекційних занять адміністраторам, але поспілкувавшись з персоналом ми встановили, що вони були поверхневими і такими, що не торкаються суті проблеми.

За умов нестабільної обстановки не можна недооцінювати важливість стимулювання персоналу. Визнання та винагорода співробітників допоможе їм

відчутти задоволення від виконуваної роботи та важливість свого місця в колективі, а також забезпечити їхню зацікавленість у результатах діяльності підприємства.

Проведене дослідження дало можливість встановити, що існуюча на підприємстві система мотивації є недостатньою адже винагорода, що отримується, сприймається персоналом як несправедлива по відношенню до результатів своєї праці. Аналіз фонду оплати праці показав, що рівень заробітної плати працівників є заниженим у порівнянні із середнім рівнем оплати праці в галузі. Для усунення невдоволення можна запропонувати застосувати методи додаткового стимулювання персоналу, які будуть включати: систему матеріального стимулювання персоналу: (премія за професіоналізм; премія за вислугу років; бонусна система мотивації) та систему нематеріальної мотивації.

3.2. Деталізація витрат на реалізацію заходів підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Сьогодні керівникам підприємств необхідно розуміти всю важливість існування повноцінної системи управління персоналом та наявність у ній висококваліфікованих спеціалістів для забезпечення нормальних умов роботи працівників (і відповідно роботи всього підприємства в цілому). На досліджуваному підприємстві управління персоналом має низький організаційний статус, слабкість у професійному відношенні. Зокрема обов'язки менеджера з персоналу покладаються на директора, бухгалтера, адміністратора іноді шеф-кухаря. А отже, відсутня єдність поглядів на питання найму, мотивації та розвитку персоналу. Таким чином, управління персоналом на підприємстві носить не систематичний характер, мало часу приділяється проведенню кадрової політики, зокрема:

- не проводиться організація роботи з персоналом відповідно до цілей розвитку підприємства, що не дозволяє використовувати професіоналізм співробітників повною мірою та отримувати з їхньої праці максимум ефекту;

- не здійснюється розробка перспективних та річних планів з праці та кадрів;
- не відбувається планування соціального розвитку колективу тощо.

1. На підставі вищевикладеного рекомендується запровадити нову структурну одиницю – менеджер із персоналу із делегуванням йому всіх повноважень роботи з персоналом. Відповідно потрібно провести реорганізацію структури управління підприємством, в яку включити штатну одиницю менеджера з персоналу, який підпорядковувався б безпосередньо директору, проте тісно співпрацював би з бухгалтером, адміністратором, шеф-поваром при формуванні вимог до кандидата на певну посаду. В табл. 3.1. охарактеризовано коло обов'язків кожної посадової особи, після введення посади менеджер з персоналу.

Таблиця 3.1

Перелік обов'язків кожної посадової особи, після введення посади менеджер з персоналу

Посада	Нові обов'язки посадових осіб у зв'язку зі впровадженням посади менеджер з персоналу
1	2
Директор	Забезпечення економічної ефективності та зростання прибутковості комплексу, конкурентоспроможності та якості послуг, що надаються
Менеджер з персоналу	Здійснення пошуку, підбір, мотивація, планування, навчання та розвиток персоналу, впровадження прогресивних форм обслуговування та організації праці, вирішення трудових спорів та конфліктів, забезпечення розміщення

Продовження табл. 3.1

1	2
	працівників з урахуванням їх спеціальності та кваліфікації, досвіду роботи, особистих якостей, а також раціонального поділу праці, ведення табеля обліку робочого часу
Шеф-повар	Забезпечення ефективної взаємодії всіх підрозділів та робочих місць, проведення інструктажу з трудової та виробничої дисципліни, правил та норм охорони праці, пожежної безпеки, правил санітарії та гігієни. Вивчення попиту споживачів на продукцію громадського харчування, послуги ресторану.

Джерело: складено автором за даними підприємства

В результаті передачі функцій з управління персоналом менеджеру з персоналу, від додаткових обов'язків було вивільнено:

- директора, шеф-кухара та адміністратора (пошук, найм, відбір персоналу, проведення заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників);
- бухгалтер (ведення документації з кадрів).

Для запровадження посади менеджера з персоналу – необхідно розробити та затвердити відповідну Посадову інструкцію.

2. Введення додаткового навчання обслуговуючого персоналу ресторану готельно-ресторанного комплексу «Стара Губернія». Програма підібраних тренінгів спрямована на підвищення стресостійкості персоналу, формування навичок володіння ситуацією та запобігання конфліктам, набуття знань з психології поведінки та взаємодії з гостем для вдосконалення якості обслуговування.

Тренінги проводитимуться менеджером з персоналу ресторану, що дозволить заощадити суттєву частку коштів підприємства.

Для співробітників підприємства процес навчання пропонується проводити без відриву від роботи у VIP-залі ресторану (розрахований на 20 місць).

Внаслідок аналізу виявлено, що найменша завантаженість готельно-ресторанного комплексу спостерігається з 11:00 до 14:00. Цей період пропонується використовувати для проведення тренінгів. Повний курс навчання проходитимуть 8 осіб (адміністратор, офіціанти, бармени, покоївки). Характеристику тренінгів представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика тренінгів для обслуговуючого персоналу ресторану

Назва тренінгу	Потреба проведення	Цілі і завдання
«Правила роботи з претензіями та запереченнями гостя»	Наявність конфліктних ситуацій між обслуговуючим персоналом та клієнтами	Освоєння навичок регулювання конфліктів, способів управління емоціями, формування тактики поведінки у конфлікті
«Робота з VIP гостями. Обслуговування Premium-класу»	Велика частка відвідувачів – це споживачі з рівнем доходу вищим за середній.	Набуття знань з психології поведінки та взаємодії з вимогливим гостем, вивчення тонкощів при вітанні, прийнятті замовлення, догляді за столом, розрахунку та прощанні
«Стресостійкість та опір стресу як одна з ключових навичок співробітників сфери гостинності»	Сьогоднішні умови господарювання комплексу зобов'язують підтримувати високий рівень стійкості до стресів співробітників для забезпечення першокласного обслуговування	Отримання знань щодо виявлення причин стресу, передбачення стресових ситуацій, способів виходу зі стресу, підвищення рівня стресостійкості

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Програма тренінгу «Правила роботи з претензіями та запереченнями гостя» розрахована на 9 годин і включає 2 години теоретичного матеріалу та 7 годин практичних занять. Процес проведення тренінгів передбачається організувати з 11.00 годин протягом 3 днів, тривалість кожного заняття – 3 години. Враховуючи графік змінності працівників необхідно організувати 2 навчальні групи по 4 особи. Навчання проходитимуть співробітники, які приходять у другу зміну. Таким чином, весь обслуговуючий персонал ресторану без відриву від основної діяльності зможе пройти курс навчання за 9 днів.

Організація тренінгів «Робота з VIP гостями. Обслуговування Premium-класу» (розрахований на 15 годин або 5 днів, для двох груп – 10 днів) та «Стресостійкість та опір стресу як одна з ключових навичок співробітників ресторану» (розрахований на 12 годин або 4 дні, для двох груп – 8 днів) буде проводитися аналогічним чином. Тоді загальна тривалість проходження обслуговуючим персоналом закладу повного курсу навчання становитиме 27 днів.

Після закінчення навчання серед співробітників буде проведено опитування учасників з допомогою бланка зворотний зв'язок. Підсумки опитування дадуть уявлення про те, як учасники почували себе після закінчення та під час курсу. Важливо, щоб на відповідь учасника не діяли зовнішні чинники. Тому, при проведенні тренінгів необхідно забезпечити в групі ділову атмосферу, щоб ні позитивна, ні негативна думка про тренера, обстановку чи учасників не впливала на оцінку відчуттів про курс.

3. Розробка системи матеріального стимулювання персоналу. Для працівників торгового залу ресторану (офіціантів, барменів, адміністраторів) оклад не можна розглядати як мотиваційний чинник. Вони насамперед зацікавлені в отриманні додаткових бонусів чи премій. Тому є завдання мотивувати їх до активних продажів, результатом яких є прибуток закладу.

В умовах високої конкуренції готельно-ресторанному комплексу необхідно бути орієнтованим на постійний професійний розвиток та вдосконалення персоналу, тому доцільним буде запровадження премії за професіоналізм. Така

премія може призначатися за результатами атестації працівників комплексу, яку варто проводити раз на півроку.

Для оцінки рівня розвитку професійно важливих якостей обслуговуючого персоналу варто використовувати таблицю необхідних компетенцій. У ній відображені критерії, за якими керівництво хотіло б оцінити співробітників з точки зору якості виконуваних робіт та з урахуванням вкладу співробітника у кінцевий результат діяльності закладу. Кожен критерій включає набір компетенцій, яким присвоєно певну кількість балів. Бальна система оцінки компетенцій співробітників, що може бути використана, представлена в Додатку В1. Для виплати премії за кожним критерієм оцінки встановлено граничне значення. Виплата премій здійснюється пропорційно до суми набраних балів. Залежність суми набраних балів від величини нарахованої премії подана у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порядок нарахування премії за професіоналізм

Кількість набраних балів	Премія, %
від 55 до 65 балів	10%
від 66 до 75 балів	15%
від 76 до 100 балів	25%

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З таблиці видно, що чим вищим є результат проходження атестації, тим більшу суму складе підсумкова премія. Таким чином, обслуговуючий персонал закладу буде мотивований на розвиток професійних якостей та застосування їх у роботі.

У досліджуваному закладі мінімальний стаж роботи (1 рік) виявлено у 3 працівників торговельного відділу (15,8% від загальної кількості працівників). Це говорить про те, що колектив нестабільний, молоді співробітники не затримуються на підприємстві довгий час. Тож, для додаткової мотивації обслуговуючого персоналу доцільно запровадження премії з врахуванням трудового стажу.

За результатами статистики, у перші роки роботи на новому місці співробітник приносить максимум нових ідей, активно розвиває свої здібності та

легко опановує необхідні навички. При цьому, пропрацювавши на підприємстві менше 5 років, співробітник ще не має міцних неформальних зв'язків із колегами і досить легко змінює місце роботи у разі більш вигідної пропозиції. Чим більшим є стаж роботи працівника, тим сильнішими є його вміння і навички пристосовуються під виконання конкретних функцій. За статистикою, після 5 років роботи на одному підприємстві лише 44% співробітників змінюють місце роботи.

З огляду на це преміювання персоналу готельно-ресторанного комплексу «Стара Губернія» потрібно побудувати таким чином, що б у перші роки роботи співробітник зміг швидко нарощувати відсоток надбавки, табл. 3.4. Це стимулюватиме його до вдосконалення діяльності, розвитку та набуття досвіду.

Таблиця 3.4

Динаміка премії з трудового стажу у ПП «Стара Губернія»

Робота в закладі, повних років	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Премія, %	2	7	10	15	17	19	21	22	23

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Подані дані свідчать, що найбільший темпи зростання премії спостерігається в період роботи на підприємстві з 3 до 7 років.

Бонусна система мотивації обслуговуючого персоналу. Бонуси є дуже поширеним стимулом до роботи обслуговуючого персоналу. Розглянемо показники бонусної (відсоткової частини) оплати праці працівників ресторанного підрозділу (офіціантів, барменів, адміністраторів).

1. Бонус з власних продажів – відсоток враховується як з власних продажів у сукупності страв та напоїв, так і за поділом: продаж алкогольної продукції, продаж страв кухні. Середній інтервал відсотка з власних продажів у сукупності (карта кухні та карта бару) становить від 5% до 10%.

2. Бонус із виручки закладу – середній показник становить 1 %.

3. Бонуси у розмірі 10% за обслуговування одного столу (обслуговування включається у чек автоматично), даний метод вже використовується закладом.

4. Фіксовані премії у грошовому вираженні – деякі заклади у системі оплати праці мають встановлені премії: премії за дисципліну; премії на розсуд керівництва.

Середні інтервали зазначених премій варіюються від 2000 до 8000 грн. Різні види бонусних заохочень представлені у Додатку В2.

Для ПП «Стара Губернія» пропонується впровадити дві системи бонусів:

1. Бонус з власних продажів (5-10%)
2. Бонус за чек вищий за середній за закладом (0,5%).

Так як готельно-ресторанний комплекс «Стара Губернія» орієнтований на безперервне обслуговування відвідувачів, найбільш рентабельно буде впровадити – бонуси з власних продажів та чек вищий за середній у закладі. Тим самим офіціанти мотивовані пропонувати дорожчі страви та дорожчі напої гостям: чим більший рахунок у гостя, тим більший відсоток отримає офіціант. Зростуть продажі як за позиціями кухні, так і за позиціями бару.

Серед методів нематеріальної мотивації варто запропонувати наступні: звання найкращий офіціант/бармен/покоївка, заохочення та стимулювання інноваційних пропозицій персоналу, заохочення за допомогу колегам у скрутній ситуації в процесі роботи тощо.

3.3. Оцінка ефективності запропонованої системи заходів удосконалення системи управління персоналом

Посада менеджера з персоналу буде новою, тому запропоновано залучити спеціаліста на підприємство, встановивши йому оклад у розмірі 18000 грн. на місяць (середній рівень оплати праці посади «менеджер з персоналу» у сфері готельно-ресторанного бізнесу на ринку праці у м. Житомирі), ЄСВ встановлено на рівні 22%. У зв'язку із запровадженням нової посади та штатного співробітника

– менеджера з персоналу, заклад збільшить поточні витрати на величину заробітної плати з урахуванням податку на неї. Вони становитимуть:

$$\text{ЗП} = 18000 \times 12 = 216 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЗП з відрахуваннями} = 216 \text{ тис. грн.} \times 0,22 = 263,52 \text{ тис. грн.}$$

Вартість тренінгів, програма яких аналогічна обраним представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Вартість курсу тренінгів із залученням сторонніх організацій

Назва	Кількість годин	Групи, чол.	Вартість, грн.
«Стрес в організації»	10	6-10	17580
«Профілактика та вирішення конфліктів в організації»	16	5-8	19200
«Профілактика та вирішення конфліктів в організації»	12	8	22500
Разом	38	X	59280

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

В закладі дані тренінги будуть проводитися менеджером з персоналу, який входить до штату. Це дозволить заощадити суму в 59280 грн., яка могла б бути витрачена на залучення сторонніх фахівців.

За даними «Центру кадрових рішень», проведення кадрової роботи з використанням семінарів та тренінгів навчання забезпечується зростанням продуктивності праці мінімум на 15%, скороченням витрат на підбір персоналу на 50%. Також спостерігається зниження плинності кадрів на 50%. Оцінимо економічну ефективність даного заходу, табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності застосування системи тренінгів

Показники	2022 р.	Прогноз 2024 р.	2024 до 2022 р., +/-
Чисельність персоналу, чол.	19	20	1
Прийнято, чол.	5	1	-4
Звільнено, чол.	8	0	-8
Коефіцієнт плинності кадрів	0,68	0,05	-0,63
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	628,10	722,32	94,22
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	33,01	36,12	3,11
Додатковий дохід за рахунок	x	94,22	94,22

зростання продуктивності праці, тис. грн.			
Економічна ефективність заходу	x	x	94,22

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Припустимо за прогнозом, зростання продуктивність праці становитиме 15%, тобто: $628,10 \times 15\% = 722,32$ тис. грн. Програма додаткового навчання персоналу дозволить скоротити плинність кадрів, підвищити зацікавленість працівників у кінцевому результаті виробничої діяльності. Також варто врахувати, що підприємство уникне витрат на проведення тренінгів, у сумі 59,28 тис. грн., тому загальна ефективність заходу може вважатися $94,22 + 59,28$ тис. грн. = 153,5 тис. грн.

Оцінимо економічну ефективність запровадження нової системи матеріального стимулювання обслуговуючого персоналу готельно-ресторанного комплексу «Стара Губернія». Впровадження нової системи матеріального стимулювання праці за оцінками експертів загалом підвищує продуктивність праці на 7%, що позитивно впливає зростання виручки. При цьому витрати на впровадження будуть мінімальними у розмірі 6000 грн. (послуги програміста для внесення змін до програми у зв'язку зі зміною методики розрахунку заробітної плати співробітників). Зробимо прогноз збільшення фонду оплати праці у зв'язку із застосуванням системи премій та бонусів. Дані для прогнозу представлено в Додатку В3.

Фонд оплати праці працівників, для яких запропоновано дану систему бонусів у 2022 р. (8 осіб) становив 1152,1 тис. грн., приріст фонду оплати праці за рахунок застосування системи бонусів та премій складе:

$$1152,1 \times 36,95\% = 425,70 \text{ тис. грн.}$$

Отримані дані будуть використані для оцінки ефективності впровадження системи матеріального стимулювання обслуговуючого персоналу (представлені в табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності застосування системи матеріального стимулювання обслуговуючого персоналу закладу

Показники	2022 р.	Прогноз 2024 р.	2024 до 2022 р., +/-
Витрати на послуги програміста, тис. грн.	6	0	-6
Додаткові витрати на оплату праці у зв'язку із застосуванням системи бонусів та премій, тис. грн.	0	425,7	425,7
Разом витрат	6	425,7	431,7
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	628,10	1067,77	439,67
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	33,01	53,39	20,38
Додатковий прибуток з допомогою зростання продуктивність праці, тис. грн.	0	439,67	439,67
Економічна ефективність заходу	x	7,97	7,97

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За даними табл. 3.7 видно, зростання продуктивність праці очікується у сумі 20,38 (33,01x0,62) тис. грн. на 1 працівника на рік.

Наявність позитивного економічного ефекту дає змогу стверджувати, що проект є ефективним.

Таким чином, запропоновані заходи дозволять скоротити плінність кадрів, підвищити продуктивність праці та ефективність системи управління персоналом.

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

- підвищення мотивації співробітників (як наслідок – якісніше виконання робіт, ефективніша взаємодія персоналу тощо);
- підвищення мотивації працівників до навчання за рахунок створення сприятливих умов (як наслідок – більш кваліфікований та конкурентоспроможний персонал);
- покращення іміджу закладу як партнера та роботодавця (можливість залучення нових клієнтів та найму найкращих фахівців галузі).

Висновок до розділу III

Проведене дослідження дало можливість виявити ряд недоліків у побудові системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Стара губернія». Серед яких було виділено наступні: нераціональний розподіл функціональних обов'язків з управління персоналом між співробітниками через

відсутність менеджера з персоналу; відсутність спеціалізованого навчання персоналу; недостатнє стимулювання працівників.

Для усунення перелічених недоліків нами запропоновано ряд наступних заходів: провести реорганізацію організаційної структури управління персоналом та запровадити посаду «менеджер з персоналу»; розробити програму додаткового навчання персоналу та розробити систему додаткової мотивації персоналу.

Ряд запропонованих заходів дозволять скоротити плинність кадрів, підвищити продуктивність праці та ефективність системи управління персоналом.

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

- підвищення мотивації співробітників забезпечить більш якісне виконання робіт, за призведе до підвищення ефективності взаємодії персоналу, як між собою так і з клієнтами;

- підвищення мотивації працівників до навчання за рахунок створення сприятливих умов для проходження тренінгів забезпечить підприємству більш кваліфікований та конкурентоспроможний персонал;

- програма додаткового навчання персоналу дозволить скоротити плинність кадрів, підвищити зацікавленість працівників у кінцевому результаті виробничої діяльності;

- покращення системи управління персоналом підприємства забезпечить підвищення іміджевої складової закладу як надійного партнера та роботодавця, що в свою чергу дасть можливість залучити нових клієнтів та найм найкращих фахівців сфери гостинності.

ВИСНОВОК

Підсумовуючи проведене дослідження, можна відзначити, що розвиток різних моделей зайнятості персоналу в організації обумовив новий спосіб розподілу функцій, а також новий вид відносин між роботодавцем та працівником. Формування погляду на колектив працівників як на екосистему

зумовлює відхід від жорстких рамок традиційного менеджменту персоналу із визначенням ролі, місця і умов найму кожного індивідуума окремо до гнучкої HR-екосистеми, яка дозволяє компанії отримати можливість використання сьогоденного, сучасного ринку праці повною мірою.

Механізм управління персоналом підприємств повинен брати до уваги сучасні тренди, властиві нашому суспільству, враховувати їх вплив на кадрову політику, оскільки екосистемний підхід повинен визначати вплив таких зовнішніх чинників, як: технологічні тренди, техно-соціальні та соціальні тренди. При екосистемному підході в управлінні персоналом необхідно звертати особливу увагу на різні навички співробітників, які прийнято розділяти на *hard skills* та *soft skills*.

Новий погляд на механізм управління персоналом підприємства передбачає здійснення тієї самої роботи за основними її підсистемами, а саме: загальне та лінійне керівництво; трудові відносини та умови праці; оформлення та облік кадрів; планування та маркетинг персоналу; мотивація персоналу та навчання, розвиток та оцінка персоналу, проте вся ця робота має бути автоматизована та будуватися на базі сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, технології є основним драйвером трансформації інструментів управління персоналом, які змінюють вимоги до працівників та бізнес-лідерів. Інструменти на основі штучного інтелекту, засоби автоматизації HR-процесів, хмарні технології та онлайн-платформи для співробітництва дозволяють зробити HR-системи більш адаптивними, привабливими та персоналізованими. В цілому, переваги використання досягнень нового технологічного устрою в HR-менеджменті виявляються у збільшенні гнучкості, «спрощеності та віддаленості» і, як наслідок, ефективності багатьох інструментів управління персоналом.

В якості об'єкту дослідження було обрано ПП «Стара Губернія» - це сучасний готельно-ресторанний комплекс, що знаходиться за адресою: Житомирська обл., Житомирський р-н, с. Вереси, вул. Покровська, 16. Даний комплекс відноситься до єдиної сіті «Сімейна ресторація Покровських», яка поєднує в собі ресторацію «Корчма», «Фазенда» та «Стара Губернія». На

території закладу розташований ресторан з великим банкетним залом та VIP-зонами на 10-15 осіб. У весняно-осінній період працює літній майданчик ресторану на 110 осіб, а також літні альтанки, розраховані на 4-6 осіб. В одному будинку з рестораном розташований готель із 12 комфортними номерами.

Оцінивши фінансово-економічні показники діяльності підприємства, робимо висновок про зниження ефективності роботи підприємства протягом досліджуваного періоду, що напряму пов'язано із воєнними діями в країні. Так, спостерігається зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 13,4%, зростання собівартості реалізованої продукції на 9,74% обумовлено зростанням цін на сировину та енергоносії, а також зменшенням курсу національної валюти відносно курсу долару США.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році складала 19 осіб, що менше ніж у 2020 р. на 2 особи та менше, ніж у 2021 р. на 4 особи, проте роки карантину та воєнних дій внесли необхідність корегувати штат працівників в бік його зменшення. У 2022 р. на підприємстві переважали жінки – 11 осіб проти 8 осіб чоловіків, що обумовлено в першу чергу особливостями галузі, а в другу тим, що деякі працівники пішли добровольцями до лав ЗСУ.

Щодо показників руху персоналу, то у 2020 р. та 2022 р. для такого невеликого підприємства відбулося суттєве коливання показників з прийняття та звільнення персоналу, що обумовлено всесвітньою пандемією у 2020 р. та воєнним станом у 2022 р. Коефіцієнт звільнення – 0,42 та обороту персоналу – 0,68, є дуже високими, і з огляду на них можна було б сказати, що управління персоналом на підприємстві ведеться не обґрунтовано і не відповідає канонам сучасного HR-менеджменту, проте з огляду на те, що у період пандемії заклад був змушений не працювати певний час, а на початку війни відбувся масова міграція населення, дані фактори пояснюють такі високі показники руху персоналу.

Дослідивши механізм управління персоналом на підприємстві відзначимо, що кадрова робота на підприємстві ведеться на інтуїтивному рівні, відсутня її чітка організованість та обґрунтованість певних дій.

Проведене дослідження дало можливість виявити ряд недоліків у побудові системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Стара губернія». Серед них було виділено наступні: нераціональний розподіл функціональних обов'язків з управління персоналом між співробітниками через відсутність менеджера з персоналу; відсутність спеціалізованого навчання персоналу; недостатнє стимулювання працівників.

Для усунення перелічених недоліків нами запропоновано ряд наступних заходів: провести реорганізацію організаційної структури управління персоналом та запровадити посаду «менеджер з персоналу»; розробити програму додаткового навчання персоналу та розробити систему додаткової мотивації персоналу.

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

- підвищення мотивації співробітників забезпечить більш якісне виконання робіт, що призведе до підвищення ефективності взаємодії персоналу, як між собою так і з клієнтами;

- підвищення мотивації працівників до навчання за рахунок створення сприятливих умов для проходження тренінгів забезпечить підприємству більш кваліфікований та конкурентоспроможний персонал;

- програма додаткового навчання персоналу дозволить скоротити плінність кадрів, підвищити зацікавленість працівників у кінцевому результаті виробничої діяльності;

- покращення системи управління персоналом підприємства забезпечить підвищення іміджевої складової закладу як надійного партнера та роботодавця, що в свою чергу дасть можливість залучити нових клієнтів та найм найкращих фахівців сфери гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеенко І. Колективні трудові права у гіг-економіці України: проблеми їх реалізації. URL: <https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/04/1/1-2023-150-158.pdf>

2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
4. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1105/1062/>
5. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5–1(05). С. 113–117
6. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. URL: <http://surl.li/quuhx>
7. Екосистема трудових ресурсів: управління ресурсами виходить за рамки корпорації. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-CapitalTrends-2018-2.pdf>.
8. Єдність менеджменту як мистецтво самоуправління: командами керують команди. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-CapitalTrends-2018-1.pdf>.
9. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.
10. Зленко А., Перчук О., Луцик О. Формування сучасної екосистеми управління персоналом: соціальні виклики, комунікаційні тренди, інноваційні підходи. URL: <https://sdc-journal.com/index.php/journal/article/download/509/410/>
11. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. 2018. № 3. С. 111–115.

12. Климчук А.О. Вплив факторів на формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_2_2016ua/3.pdf

13. Колобердянко І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf

14. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.

15. Лозова О.В., Топчій А. Система управління персоналом підприємства. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3045/2881>

16. Махначова Н.М., Семенюк І.Ю. Чинники та фактори впливу на ефективність використання трудових ресурсів підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/54.pdf

17. Переваги залучення до співпраці різних поколінь: розширення рамок традиційного «робочого віку». URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-CapitalTrends-2018-5.pdf>

18. Сазонова Т.О., Келемеш Л.В. Системний підхід до управління персоналом сучасної організації. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/79.pdf

19. Семенченко А., Ачкасова О. Особливості використання технологій управління персоналом в сучасних умовах. URL: <http://surl.li/qvnjy>

20. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/15.pdf

21. Синицька Ю.П., Шпортька Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022, 116 с.

22. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1(33). С. 91–95.

23. Сорока О., Унгурян А., Арутюнян А. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-11>

24. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. URL:<https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends2018.html>

25. Циганенко О. В., Зубко К. Ю., Самусь Г. І. Формування екосистеми компанії як основи підвищення стійкості бізнесу. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1236/1191/>

26. Чанишева Г. І. Трудові правовідносини. Одеса : Фенікс, 2021. 55 с.

27. Шаульська Л.В., Карпенко А.В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_2_2

28. Шлепньов А. Складові елементи ефективної системи управління персоналом. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/2278>

29. Allon G. Гіг-економіка: ризики і переваги. URL: <https://www.management.com.ua/interview/int562.html>

30. Future of Work 2030: як підготуватись до змін в Україні. URL: <https://careerhub.in.ua/future-of-work-inukraine-2030/>

31. Introduction: Business ecosystems come of age: Part of the Business. Deloitte Consulting. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/business-trends/2015.html>

32. Lepak D. P., Snell S. A. Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. Human Resource Management Review. 1998. No 3. P. 215-234.

33. Moody K. The world is changing: Why the contingent work force isn't going away. HR Dive. 2017. URL: <https://www.hrdive.com/news/the-world-is-changing-why-the-contingent-workforce-isnt-going-away/442231>.

34. Sparrow P., Schuler R. S., Jackson S. E. Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. Vol. 5. № 2. P. 267–299.

ДОДАТКИ