УДК 338.462 **DOI**: https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-02

Борщ В. І., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та інновацій, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, м. Одеса, Україна

ORCID ID: 0000-0001-9106-9078
e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

Крусір Т. О., магістр, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, м. Одеса, Україна

e-mail: tanyashargorod@gmail.com

Проблеми формування та розвитку людського капіталу як основного чинника конкурентоспроможності закладів ресторанної діяльності

Анотація. *У статті розглянуто проблему формування та розвитку людського капіталу закладу ресторанної діяльності як основного чинника його конкурентоспроможності. Проаналізовано основні методи найму персоналу. Розглянуто стратегії підбору персоналу в ресторанному бізнесі. Проаналізовано основні проблеми, що виникають у процесі управління персоналом закладу ресторанної діяльності. Актуалізовано проблему формування ефективної системи навчання та розвитку персоналу для закладів ресторанного бізнесу, оскільки проблема підготовки висококваліфікованих кадрів у ресторанній сфері є основою формування конкурентоспроможності закладу. Розглянуто основні інструменти та методи розвитку та навчання персоналу на різних рівнях у закладі ресторанної діяльності. Акцентовано увагу на необхідності застосування автоматизованих систем для формування ефективної системи розвитку та навчання персоналу, особливо для мережі ресторанів.*

Ключові слова: *заклад ресторанної діяльності; ресторанний бізнес; персонал; людський капітал; набір персоналу; навчання персоналу; розвиток персоналу.*

Borshch V., Ph.D. in Economics, Associate Professor of Management and Innovations Department, Odesa National I. I. Mechnykov University, Odesa, Ukraine

Krusir T., Master's degree student, Odesa National I. I. Mechnikov University, Odesa, Ukraine

Problems of Formation and Development of Human Capital as the Main Factor of Competitiveness of Restaurants

Abstract. Introduction*. The restaurant business is one of the most dynamic. Thus, the problem of the formation and development of human capital is one of the urgent ones for it.*

Purpose*. The main purpose of the article is to analyze the main issues of the formation and development of human capital as the main factor for the competitiveness of the entities at the restaurant business.*

Methodology*. The methodological basis of the article is the complex of methods, including methods of scientific cognition, analysis and synthesis, systematization and scientific abstraction. The informational basis of the conducted research is the scientific works of the domestic and foreign scientists in the sphere of management, personnel management.*

Results*. The article deals with the problem of the formation and development of the human capital of restaurants as the main factor of their competitiveness. The basic methods of hiring are analyzed. This article describes strategies for recruiting staff in the restaurant business. The main problems that arise in the process of managing the staff of a restaurant are analyzed. The problem of forming an effective system of training and staff development for restaurant business establishments has been updated, as the problem of training, highly qualified personnel in the restaurant sector is the basis for the establishment of competitiveness of the establishment. The basic tools and methods of staff development and training at different levels in the restaurant business are considered. Emphasis is placed on the need to use automated systems to form an effective staff development and training system, especially for the restaurant chain.*

Conclusions*. The problem of the formation and development of human capital is one of the up-to-date and the business entities have to pay significant attention to it to be competitive on the market.*

Keywords: *restaurant; restaurant business; personnel; human capital; recruitment; staff training; staff development.*

JEL Classification: *Z3, M53, M54.*

Постановка проблеми. Ефективність роботи закладів ресторанної діяльності багато в чому залежить від рівня запропонованого ними сервісу та якості послуг, які вони надають. Чітке дотримання стандартів сервісу в ресторанах – це обов'язкова вимога, яка пред'являється до усіх категорій співробітників: керівників, менеджерів середньої ланки, лінійного персоналу та обслуговуючого персоналу.

Щоб дотримуватися стандартів сервісу, треба, по-перше, їх відмінно знати. Для цього заклади ресторанної діяльності створюють ефективну систему навчання і розвитку персоналу, яка дозволяє навчати співробітників, нещодавно прийнятих на роботу,

Стаття надійшла до редакції: 07.11.2019
Received: 07 November 2019

підвищувати кваліфікацію персоналу, який працює на підприємстві. Іншим аспектом підтримання належного рівня сервісу є ефективна робота системи контролю якості, що дозволяє контролювати виконання співробітниками стандартів якості на будь-якому етапі їх діяльності. Крім того, надзвичайно важливою є діяльність служби управління персоналом (HR служба) щодо формування лояльності персоналу і корпоративної культури, яка базується на культурі результативності діяльності, не дозволяє порушувати стандарти і підтримує високу якість обслуговування для клієнтів.

Для ресторанної сфери актуальною є проблема плинності кадрів. В Україні у сфері гостинності за 2018 р. плинність кадрів досягла 70 відсотків. З цієї причини кожний заклад ресторанної діяльності несе значні фінансові втрати, але власники закладів найчастіше байдужі до проблеми лояльності персоналу. Менеджери закладів не акцентують увагу на проблемі формування ефективної системи управління персоналом, його мотивації та стимулювання, корпоративної культури та корпоративного духу в закладі.

Отже, проблема формування та розвитку персоналу як людського капіталу та основного чинника конкурентоспроможності досі залишається актуальною для закладів ресторанної діяльності в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування, розвитку та використання людського капіталу є досить актуальною для сфери ресторанної діяльності. Багато вітчизняних та зарубіжних вчених присвятили свої наукові доробки аналізу цієї проблематики. Ключовими факторами конкурентоспроможності, на думку Р. А. Фатхутдінова, є якість і рівень ресурсозбереження, запорукою якого є «якість знань» і «бережливе» ставлення керівництва в першу чергу до людських ресурсів, які надають ці послуги [9]. Український дослідник І. В. Воловельська доводить, що задоволеність населення послугами являє собою один з головних показників якості та конкурентоспроможності послуг, що надаються. Саме тому грамотне управління персоналом, по-перше, є необхідним для виявлення і використання особистісного і професійного потенціалу, по-друге, має сприяти співпраці, щоб персонал перетворювався у співробітників для здійснення спільної трудової діяльності [5].

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є аналіз теоретико-методичних засад формування та розвитку людського капіталу закладу ресторанної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успіх будь-якого закладу ресторанної сфери залежить, у першу чергу, від діяльності його персоналу, адже всі процеси (починаючи від зустрічі і обслуговування клієнтів, приготування страв, підтримки особливої атмосфери в закладі) виконуються і регулюються співробітниками. Наявність мотивованого і лояльного персоналу, який не лише володіє міцними знаннями технології приготування страв, стандартами якості обслуговування клієнтів, але і неухильно дотримується їх у своїй практичній діяльності, є необхідною умовою для успішного функціонування ресторанного бізнесу.

Загальне враження від роботи закладу створюється усіма без винятку працівниками, що задіяні у процесі. Отже, людський капітал закладу ресторанної діяльності є ключовим елементом створення якості послуги, оскільки більшість процесів закладу пов’язана із діяльністю його персоналу.

Людський капітал закладу ресторанної діяльності – це сукупність знань, вмінь та навичок його персоналу. Людський капітал формується шляхом інвестування в персонал закладу у вигляді витрат на освіту, навчання та розвиток, охорону праці, здоров’я тощо. Головною умовою успішного використання закладом ресторанної сфери цього капіталу є формування та розвиток персоналу. Формування персоналу закладу ресторанної діяльності забезпечується в процесі підбору, відбору, найму, прийому на роботу та адаптації до діяльності.

У найзагальнішому вигляді практика найму персоналу, що склалася в ресторанному бізнесі, зводиться до двох стратегій. Перша стратегія ґрунтується на концепції «постійного персоналу»: ресторатори, що наслідують цю стратегію, роблять усе можливе для закріплення персоналу у своїй компанії. Ставлення до найму, навчання і управління кар’єрою співробітників у цьому випадку може бути охарактеризовано як довгострокове інвестування у персонал: накопичення персоналом специфічних професійних навичок, кар’єрне зростання, мотивація та стимулювання, організаційна лояльність, що ведуть до зростання нематеріальних активів закладу і, таким чином, виправдовують витрати підбору, навчання і стимулювання співробітників.

Інша стратегія ґрунтується на принципах концепції ротації кадрів. Її основні риси: значний випробувальний термін; мінімальна заробітна плата (навіть повна її відсутність під час випробувального терміну); наявність штрафних санкцій; постійна загроза звільнення тощо. Результатом такого підходу до управління персоналом є відсутність у співробітників корпоративних цінностей, командного духу і їх байдуже ставлення до результатів своєї праці. З економічної точки зору, така концепція дає миттєвий виграш у фінансах, дозволяючи мінімізувати витрати на відбір і управління персоналом, проте в довгостроковій перспективі вона не зможе забезпечити конкурентні переваги, зокрема у разі серйозних змін у стратегії роботи закладу, оскільки персонал не підтримає нововведення.

Основними методами підбору персоналу для закладів ресторанної діяльності є:

– пошук кандидатів на основі використання особистих зв’язків, що допускає довірчі відносини з

кандидатом чи особою, яка його рекомендує. Такий метод часто використовується при підборі персоналу на позиції управляючого, головного бухгалтера, шеф-повара, менеджера із закупівель чи системного адміністратора, якщо заклад оснащено автоматизованою системою;

– підбір персоналу за допомогою співробітників (метод «сарафанного радіо» чи особистих контактів) – такий метод є дієвим для закладу, що вже функціонує певний час та має низку переваг, а саме: низькі витрати; забезпечується сумісність кандидатів за рахунок тісних контактів з представниками підприємства; скорочення часу адаптації тощо;

– пошук кандидатів усередині закладу, що не потребує значних фінансових витрат та не потребує часу на адаптацію співробітника до діяльності закладу;

– пошук кандидатів через ЗМІ. Перевагою такого методу є широке охоплення населення при відносно низьких витратах, проте його доцільно використовувати для пошуку кандидатів на вакантні позиції масових професій, наприклад, поварів, кухонних робітників тощо;

– кандидати, що подали самостійно заявки. Якщо немає необхідності в певній групі кандидатів, необхідно формувати базу даних цих кандидатів, оскільки через певний період часу може виникнути необхідність у пошуку таких кандидатів;

– пошук через заклади вищої освіти та ярмарки вакансій. Даний підхід є доречним для посад, що потребують низької кваліфікації;

– формування кадрового резерву – такий метод є ефективним для пошуку кандидатів на керівні посади;

– Head-hunting – це метод переманювання чи «перекупки» фахівців від інших роботодавців;

– пошук кандидатів через кадрові (рекрутингові) агентства актуальний для пошуку кандидатів для «складних» вакансій, тобто ключових посад для закладу: управляючого, головного бухгалтера, шеф-повара, су-шефа; представників рідкісних професій, яких складно знайти на ринку праці, – сомельє, сервіс-менеджер, тренінг-менеджер, а також фахівців певного напряму роботи або ступеня фаховості (наприклад, шеф-кухаря французької кухні тощо) [4].

Ресторатори схиляються до введення системи рекомендаційних листів і практики наведення довідок на колишній роботі претендента. Безпосередньо відбір персоналу повинен здійснюватися самим рестораторoм, директором або менеджером ресторану, менеджером по сервісу, шеф-кухарем – кожним, хто має свій підрозділ.

Система пошуку та підбору персоналу в закладі ресторанної діяльності, яка адекватно та ефективно сформована, несе низку переваг для цього закладу:

– зниження плинності кадрів;

– підвищення якості обслуговування клієнтів;

– підвищення фінансово-економічних показників діяльності закладу.

Найбільш значною є проблема плинності кадрів у ресторанному бізнесі. Кожен ресторан несе через це серйозні фінансові втрати. Власники ресторанів упевнені, що уникнути постійної зміни кадрів практично неможливо, при цьому показники плинності значні для національної сфери гостинності. У великих містах в одному закладі ресторанної діяльності впродовж року може змінитися до 2/3 персоналу. У першу чергу, це свідчить про недостатню мотивацію працівників, які вимушені шукати нові робочі місця через незадовільні умови праці.

Часто керівники самі створюють цей «кругообіг кадрів», примушуючи персонал працювати довше, більше, вводячи непомірні штрафи і колективну матеріальну відповідальність, що в процесі і веде до нової зміни кадрів. Така політика стягнень і напруженою праці призводить до зниження сервісу та обслуговування клієнтів. Відтак, персонал не зацікавлений в успіху закладу. У свою чергу, це позначається на репутації закладу, призводить до відтоку відвідувачів і зниження прибутку.

Не усі заклади можуть дозволити собі оплачувати тренінги і курси зовнішніх компаній. Але відсутність елементарного навчання персоналу власними силами є серйозною помилкою. У розвитку середнього персоналу важливим є впровадження системи постійного підвищення кваліфікації. Основними методами є тренінги, майстер-класи, курси з відривом від виробництва, стажування та відрядження у провідних закладах ресторанної діяльності на національному та світовому рівнях.

Визначальна роль належить розвитку і топ-менеджменту закладу ресторанного бізнесу. Найпоширенішими методами розвитку такого складу є бізнес-тренінги, майстер-класи, курси підвищення кваліфікації у сфері гостинності, MBA профільного спрямування тощо. Важливим є відвідування конференцій, конгресів, виставок тощо в сфері ресторанної діяльності з метою ознайомлення з провідними інноваційними технологіями.

До інших інструментів розвитку персоналу відносяться консультації і лекції, що пропонуються постачальниками. Вони професійно представляють свій продукт та способи його використання. Досить ефективним методом розвитку персоналу є також міжнародний обмін спеціалістів.

Важливим правилом розвитку та навчання персоналу є формування їх системи, яка має стати складовою підвищення якості діяльності та бути запроваджена на автоматизованому рівні управління закладом. Так, під кожного співробітника (чи групу співробітників) формується план навчання та розвитку з конкретним графіком проходження обов'язкових і додаткових заходів навчання, встановлених критеріїв та показників відстеження якості проходження цих заходів з подальшою прив'язкою їх до системи кар'єрного зростання. Така система дозволяє керівнику закладу сформувати бюджет на розвиток

персоналу, координувати, відстежувати та контролювати проходження навчання і його якість. Кінцевою метою такого процесу є формування нової якості послуги, що надається закладом. Для персоналу така система є прозорою, формує нову модель поведінки, що засновується на постійному розвитку, є ефективним інструментом мотивації та стимулювання.

Отже, навчання та розвиток персоналу в ресторанному бізнесі – це попередньо запланований, постійний процес формування знань, навичок та вмінь з метою забезпечення потреб клієнтів у якісній послузі. Ресторанний бізнес характеризується високим рівнем конкуренції, оскільки вимоги споживачів до якості послуг, що надаються, постійно підвищуються, отже, виникає необхідність удосконалювати рівень сервісу для максимального задоволення запитів клієнтів. Відтак, існує постійна потреба у формуванні та розвитку людського капіталу закладу як основного елемента якості послуги. З цією метою закладу ресторанної діяльності необхідно безперервно вдосконалювати форми та методи обслуговування завдяки покращенню системи управління кадрами, а особливо системи розвитку та навчання персоналу.

Висновки. Найцінніший ресурсом у ресторанному бізнесі є висококваліфікований персонал. Усі процеси в ресторані виконуються і регулюються співробітниками. Саме працівники організації, їх професійно-кваліфікаційний рівень, відданість організації, уміння використовувати знання на практиці не просто для виконання поставлених завдань, а й для генерування нових прогресивних ідей, способів удосконалення власної діяльності стають усе більш вагомим чинником конкурентоспроможності закладу.

В умовах сьогодення відбувається постійне зростання вимог до професійної підготовки працівників, їх професійно-кваліфікаційного рівня, рівня прояву їх компетенцій. Пов'язано це з тим, що якісні й кількісні характеристики персоналу визначають можливість реалізації стратегії розвитку, структурної перебудови, розширення виробництва, підвищення якості продукції й продуктивності праці. Усе зазначене стає можливим за умови розробки й реалізації заходів, що дозволяють зміцнити кадровий потенціал компанії. Важливу роль у даному контексті відіграє підготовка фахівців, здатних на практиці формувати та реалізовувати заходи, спрямовані на забезпечення безперервного розвитку працівників закладу.

Наявність мотивованого і лояльного компанії персоналу компаній є необхідною умовою для успішного функціонування та розвитку ресторанного бізнесу. Потенціал ресторанного персоналу, який полягає в професіоналізмі, здатності до творчості, креативному і інноваційному мисленню, генерації нових ідей, є основним чинником конкурентоспроможності на ринку ресторанного бізнесу.

Література:

1. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2005. Вип. 28. С. 117-123.
2. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства в умовах становлення ринку. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2017. Вип. 1. С. 54–57.
3. Архіпов В. В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Центр учбової літератури. 2009. 342 с.
4. Быстров С. А. Экономика и организация ресторанного бизнеса. 2011. URL: http://www.mnogosmenka.ru/bistrov/bistrov_index.htm (дата звернення 06.10.2019).
5. Воловельская И. В. Современные тенденции развития ресторанного бизнеса в Украине. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2016. Вип. 5. С. 115-118.
6. Івануса А. В. Особливості формування ефективної системи мотивації персоналу підприємств ресторанного бізнесу. *Збірник науково-технічних праць Львівського інституту економіки і туризму*. Львів : ЛІЕТ, 2016. С. 380-382.
7. Мацеха Д. С. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2014. Вип 5. С. 43-47.
8. Мотивация персонала в ресторане. *Бесплатные уроки ведения бизнеса* : веб-сайт. URL: https://joinposter.com/post/how-to-motivate-staff-in-restaurant (дата звернення 06.10.2019).
9. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб., 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Маркет ДС. 2008. 432 с.
10. 6 ошибок ресторатора в работе с персоналом. *Карьера и свой бизнес* : веб-сайт. URL: https://www.forbes.ru/svoi-biznes-column/master-klass/65172-6-tipichnyh-oshibok-restoratora-v-rabote-s-personalom (дата звернення 06.10.2019).

References:

1. Avetisova, A. A. (2005). Restaurant Networks: Competitive Advantages, Problems, Prospects for Development. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen,* 28, 117-123 [in Ukrainian].
2. Antonova, V. A. (2017). Competition and competitiveness management of restaurant business in the conditions of market formation. *Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu spozhyvchoyi kooperatsiyi Ukrayiny*, 1, 54-57 [in Ukrainian].
3. Arkhipov, V. V. (2009). Organization of service in the establishments of the restaurant industry: study tool for university students. Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian].
4. Bystrov, S. A. (2011). Economy and organization of restaurant business. Retrieved from: http://www.mnogosmenka.ru/bistrov/bistrov_index.htm [in Russian].

5. Volovelskaya, I. V. (2016). Modern tendencies of development of restaurant business in Ukraine. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti,* 5, 115-118 [in Russian].
6. Ivanusa, A. V. (2016). Features of formation of an effective system of motivation of the staff of the restaurant business enterprises. *Zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats' L'vivs'koho instytutu ekonomiky i turyzmu.* L'viv: LIET, 380-382 [in Ukrainian].
7. Matseha, D. S. (2014). Marketing in hotel and restaurant business and tourism. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu,* 5, 43-47 [in Ukrainian].
8. Restaurant staff motivation. Retrieved from: https://joinposter.com/post/how-to-motivate-staff-in-restaurant [in Russian].
9. Fathutdinov, R. A. (2008). *Managing the competitiveness of an organization* (3rd ed.), Moscow: DS Market [in Russian].
10. 6 errors of the restaurateur in work with the staff. Retrieved from: https://www.forbes.ru/svoi-biznes-column/master-klass/65172-6-tipichnyh-oshibok-restoratora-v-rabote-s-personalom [in Russian].

Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License