

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

ДЖЕДЖУЛА В'ячеслав¹, ЄПІФАНОВА Ірина², ТКАЧУК Людмила³¹ Вінницький національний технічний університет<https://orcid.org/0000-0002-2740-0771>e-mail: djedjulavv@gmail.com² Вінницький національний технічний університет<https://orcid.org/0000-0002-0391-9026>e-mail: yepifanova@vntu.edu.ua³ Вінницький національний технічний університет<https://orcid.org/0000-0001-9770-7851>e-mail: ludatkachuk2017@gmail.com

У статті актуалізується проблематика менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу. На засадах врахування того, що ключовим ресурсом функціонування і розвитку підприємств та водночас предметом в управлінні виступає саме персонал метою дослідження визначено вдосконалення методико-прикладних положень управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Доведено, що результатом ефективного управління персоналом суб'єкта господарювання має стати висока результативність та ефективність праці. З урахуванням специфіки готельно-ресторанного бізнесу результатами якісного менеджменту в сфері використання персоналу стають два аспекти: а) якість праці (а це гарне виконання поставлених завдань, включно з обслуговуванням споживачів послуг); б) продуктивність праці. Розроблено схему загальної стратегії підвищення продуктивності праці підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Визначено напрями покращення організації праці на підприємствах готельно-ресторанної справи. Вказано на основні засоби обліку та контролю продуктивності праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Окреслено концепційні положення загальної схеми економічного механізму підвищення продуктивності праці суб'єктів готельно-ресторанного комплексу. Аргументовано на тому, що розвиток сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу потребує строгої економії всіх видів ресурсів, у тому числі витрат на персонал як у абсолютній величині, так і у відповідності до кінцевого результату, прагнення до використання ресурсозберігаючого типу інтенсивного розвитку. Показано, що для розробки стратегії управління персоналом суб'єктів готельно-ресторанної справи необхідно, перш за все, визначити мету, що стосується ефективного управління персоналом, однак задля отримання ключового результату – підвищення продуктивності праці персоналу, що позитивно позначатиметься на зростанні фінансово-економічних результатів господарювання підприємств.

Ключові слова: підприємство; готельно-ресторанний бізнес; персонал; управління персоналом; забезпеченість персоналом; продуктивність праці; ефективність праці; методика аналізування.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-57>

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ
ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У складних умовах сучасної економіки України, обумовлених негативними наслідками повномасштабної війни, стають актуальними проблеми забезпечення стійкості та життєздатності підприємств різних галузей, у тому числі готельно-ресторанного бізнесу. Підприємства готельно-ресторанної справи повинні адаптуватися до складних зовнішніх умов, проте важливо також вирішувати внутрішні проблеми, які можуть призвести до зниження продуктивності і ефективності праці, а в результаті – до погіршення фінансових результатів діяльності.

Кращий менеджмент персоналу, а, відповідно, вища продуктивність підприємств готельно-ресторанного господарства визначається не лише фінансами та ресурсами, але й людським капіталом. Важливість праці та інтелектуальних кадрів зростає, оскільки вони є ключовими для успішного управління й розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Створення команди висококваліфікованих фахівців, які здатні генерувати, розвивати та впроваджувати знання і навички, сприяє розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє не лише ефективно управляти інноваціями, але й зміцнює фінансову стійкість, забезпечує зростання бізнес-процесів та захист від ризиків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У багатьох публікаціях, де розкриваються проблемні питання та аспекти управління персоналом, йдеться головню про такі аспекти, як питання організації оплати та матеріального стимулювання праці. Йдеться про публікації К. Брезницької [1, с.30-31], І. Колобердянко та Ю. Рудька [7, с.123-130], С. Матюха [10, с.155-160], Д. Петраченко [11, с.23-27] та ін. дослідників. Попри те, мотивація як один з головних чинників управління персоналом підприємств і організацій складається не лише з її матеріальної частини, але й нематеріальної компоненти. Про це дослідження А. Козаченко [5], А. Колота [8, с.3-11], І. Кулика [9, с.62-66], С. Рукасова [12, с.93-96] та ін.

В окремих наукових дослідженнях в основі ефективного менеджменту персоналу підприємства – нарощення та якісне використання інтелектуального капіталу підприємств. Це головню праці Т. Васильціва, Р. Уразалієва, О. Ярошко [2, с.153-158; 3, с.132-136] та ін.

Утім, коли мова йде про управління персоналом у бізнесі, важливими аспектами є збереження, розвиток і формування кадрів, а також підвищення потенціалу підприємства. Основна увага приділяється вивченню цих питань у працях С. Гринкевич, Р. Лупака, Ю. Васильків [4,с.67-72], Я. Качмарика [6,с.105-110].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Водночас, на сьогодні через різке зниження пропозиції праці на вітчизняному внутрішньому ринку (через вимушену зовнішню та внутрішню міграцію, мобілізацію чоловіків, людські втрати тощо) актуалізувалася потреба в отриманні нових наукових результатів у сфері управління персоналом підприємств, у тому числі готельно-ресторанного бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є вдосконалення методико-прикладних положень управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Подальший розвиток вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу в значній мірі визначається високоефективною і продуктивною працею. Відтак, перед системою управління персоналом підприємства слід поставити амбітні завдання, пов'язані зі зростанням продуктивності та ефективності праці. Процес загального планування підвищення продуктивності праці підприємств готельно-ресторанного бізнесу представлено на рис. 1.

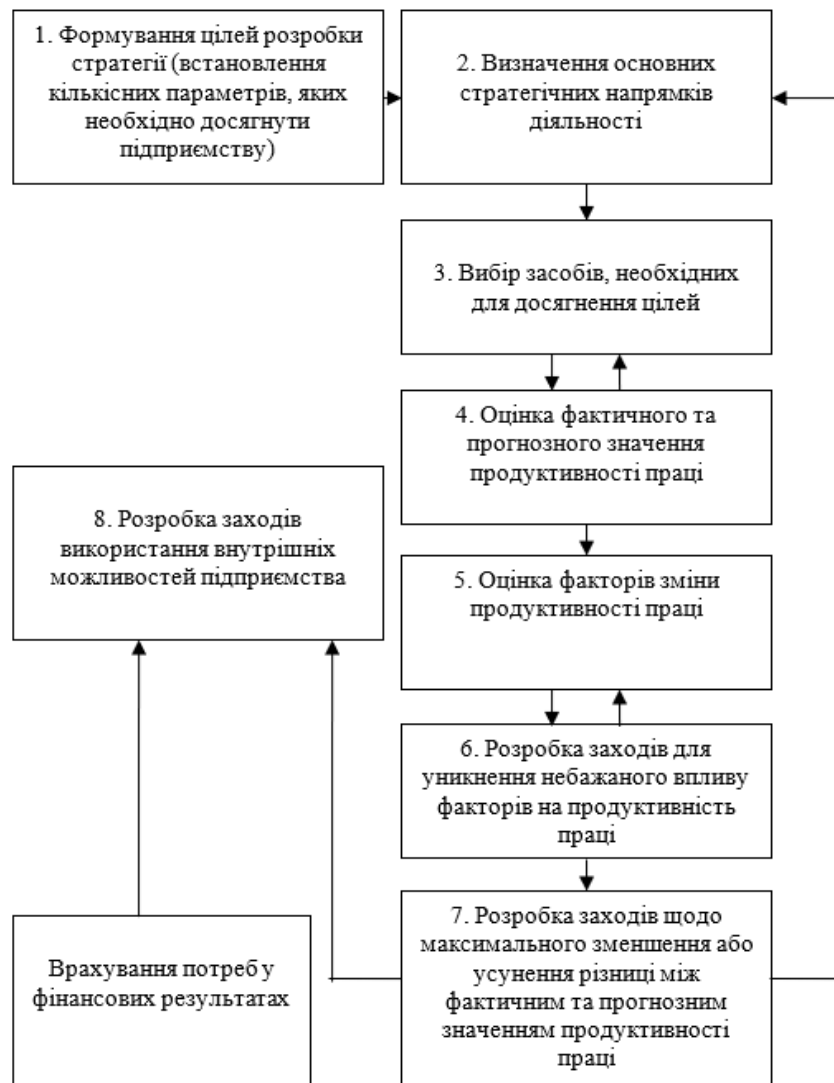


Рис. 1. Схема загальної стратегії підвищення продуктивності праці підприємства готельно-ресторанного бізнесу

При розробці стратегії необхідно дотримуватись виконання принципів системного підходу. Одним з елементів системного підходу полягає в тому, щоб план підвищення продуктивності праці підприємств готельно-ресторанного бізнесу задовольняв принцип оптимальності або максимальної ефективності з точки зору витрат і результатів.

Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу при розробки стратегічного плану підвищення продуктивності праці найбільш доцільно уявляється постановка завдання на мінімум витрат.

Розвиток сучасних підприємств потребує строгої економії всіх видів ресурсів і грошових витрат як у абсолютній величині, так і у відповідності до кінцевого результату, прагнення до використання ресурсозберігаючого типу інтенсивного розвитку.

Інформація, наведена на рис. 1, свідчить про те, що для розробки стратегії необхідно, перш за все, визначити мету. В нашому випадку це розробка науково-обґрунтованих економічних методів підвищення продуктивності праці, а метою розробки стратегії є удосконалення методів підвищення продуктивності праці підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Для поліпшення розробки стратегії слід узагальнити структурні елементи процесу підвищення продуктивності праці, які складаються:

- визначення слабких і сильних боків розвитку внутрішніх факторів, що мають вплив на продуктивність праці, тобто, в нашому випадку це аналіз обсягу і структури товарообороту, структури кадрів, рівня технічного забезпечення, втрат часу, стимулювання продуктивності праці;
- узагальнення цілей, завдань управління продуктивністю праці на період до 5 років;
- виявлення резервів підвищення продуктивності праці, тобто, тих умов діяльності підприємства, які перешкоджають поліпшувати значення факторів, що впливають на продуктивність праці;
- розробка заходів щодо подальшого підвищення продуктивності праці;
- контроль за підвищенням продуктивності праці.

До факторів, що сприяють зростанню (зменшенню) продуктивності праці можна віднести товарооборот та його структуру, рівень технічного забезпечення процесу надання готельно-ресторанних послуг, втрати робочого часу працівників підприємств готельно-ресторанного бізнесу та стимулювання праці.

Таким чином, для розробки певної стратегії підвищення продуктивності праці, необхідно розробити, перш за все, заходи поліпшення факторів зміни продуктивності праці. Цей процес і можна назвати "розробкою заходів по усуненню небажаного впливу факторів зміни продуктивності праці", що в свою чергу призведе до "усунення різниці між фактичним та прогнозним значенням продуктивності праці".

Як показали дослідження діяльності підприємства вибіркової сукупності, основний резерв підвищення продуктивності праці – покращення організації праці як оперативного персоналу, так й адміністративно-управлінського.

Часто на підприємств готельно-ресторанного бізнесу при існуючому механічному обладнанні використовується ручна праця, що впливає на час, культуру та якість обслуговування споживачів.

На нашу думку, для ліквідування цих недоліків в роботі підприємства необхідно ретельно ставитись до організації праці на підприємств готельно-ресторанного бізнесу з метою підвищення продуктивності праці.

Організація праці спрямована на досягнення оптимального використання ресурсів праці, збільшення виробничої ефективності, зменшення витрат і підвищення якості продукції та послуг. Це необхідний елемент стратегії для підвищення продуктивності праці.

Таким чином основними напрямками організації праці на підприємств готельно-ресторанного бізнесу є поділ і кооперація праці, організація і обслуговування робочих місць і умови праці, які включають санітарно-гігієнічні, естетичні, соціальні а також психофізіологічні умови праці працівників.

До організаційних заходів підвищення продуктивності праці можна віднести розподіл праці, кооперацію праці, розташування кадрів, врахування завантаженості на працівника підприємств готельно-ресторанного бізнесу та заходи щодо розвитку трудового потенціалу працівників.

Всі виявлені організаційні резерви підвищення продуктивності праці на підприємств готельно-ресторанного бізнесу згруповано в наступні групи:

1. недоліки в оперативному управлінні процесом надання послуг та реалізації: порушення

термінів реалізації тих або інших видів продукції; зміна обсягу реалізації продукції;

2. недостатньо раціональна організація додаткових служб;

3. недоліки в організації праці: поєднання професій і функцій; слабе розповсюдження провідних заходів і методів праці.

Оперативний контроль за досягненням бажаного рівня продуктивності праці підприємств готельно-ресторанного бізнесу в цілому і за окремими видами праці зокрема – головний етап програми. Виконання його правильно та точно є ключовою умовою успішної фінансово-господарської діяльності. Одна з найважливіших вимог до особи, яка відповідає за контроль, полягає в забезпеченні надійності та порівняності показників. Так само важливо пам'ятати, що ресурси, які використовуються в готельно-ресторанній справі, взаємопов'язані. Це означає, що можна зменшити кількість праці, необхідну для досягнення певного результату шляхом збільшення кількості використаних матеріалів у процесі реалізації. Це буде вигідно для підприємства лише в разі, якщо продуктивність праці зросте, але це можна визначити лише шляхом розрахунку спільної продуктивності живої та уречевленої праці за складною моделлю, що враховує витрати.

Шукаючи шляхи підвищення продуктивності функціонування суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, варто порівнювати інформацію з оперативного моніторингу загальної продуктивності та окремих видів роботи з відомостями про можливості досягнення максимального рівня продуктивності праці. Для пошуку та аналізу резервів зростання продуктивності праці необхідно скористатися узагальненою класифікацією факторів, що впливають на продуктивність праці, щоб не пропустити жодного можливого чинника підвищення продуктивності праці. Важливо зазначити, що значні резерви зростання продуктивності праці приховані не лише у процесі безпосередньої реалізації, а й у процесі організації та управління.

Таким чином, можна зробити висновок, що в умовах ринкової конкуренції продуктивність праці стає вирішальною передумовою не лише розвитку, але і виживання підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Одним з головних елементів економічного механізму підвищення продуктивності праці є розробка рекомендації щодо формування стратегії або програми управління нею.

Реалізація цього завдання залежить від грамотної та скоординованої роботи економістів і менеджерів на всіх етапах програм.

При розробленні методика прогнозування продуктивності праці, методики використання продуктивності праці у прогнозуванні фінансових результатів діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, методичних рекомендацій щодо розробки стратегії підвищення продуктивності праці можна зробити наступні висновки:

1. При керуванні продуктивністю праці підприємств готельно-ресторанного бізнесу необхідно враховувати стан показників: втрат часу персоналу, відношення заробітної плати до обсягу надання послуг та реалізації продукції. Ці показники являються основними факторами зростання продуктивності праці, що увійшли до узагальненої нами класифікації факторів зростання продуктивності праці.

2. Продуктивність праці має вплив на фінансові результати діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу якщо темпи її зростання більші, ніж темпи зростання заробітної плати.

3. При розробці стратегії підвищення продуктивності праці необхідно враховувати стан показників, які впливають на продуктивність праці, і ті причини, що сприяють погіршенню стану цих показників і продуктивності праці в цілому. Також встановлено, що одним з головних резервів зростання продуктивності праці є використання організаційних заходів для її збільшення.

Встановлено, що основною складовою стратегії підвищення продуктивності праці є її оперативний контроль. Вирішення питань управління продуктивністю праці в умовах сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу є актуальним і носить складний науково методичний характер.

Розробці організаційно-економічного механізму управління передують моделювання впливу основних, найбільш значущих факторів на організаційну систему. Для досягнення кожної цілі існує свій ряд пріоритетних факторів, виявлення яких є однією з основних задач формування конкретних механізмів управління. Виступаючи як організаційна система, продуктивність праці відчуває на собі вплив наступних, найбільш значущих на сучасному етапі розвитку суспільства, факторів управління, які потребують моделювання: вибору амортизаційної політики підприємства і визначення способу відтворення основних засобів; вибору оптимальних режимів праці й відпочинку працівників; втрат робочого часу; рівня мотивації праці; рівня фінансування соціальних заходів; впровадження досягнень науково-технічного прогресу.

Раніше діючі механізми управління формувалися як моносистеми – механізми однієї природи. Однак така трансформація може привести до позитивних змін організаційної системи лише у випадку, коли управлінський вплив механізму співпадає з інтересами працівників. Та це надто суворі умови, частіше вони не виконуються, тому таке співвідношення може бути досягнуто лише в комплексному механізмі управління. Як бачимо механізм управління продуктивністю праці є багаторівневий, у якому пов'язані механізми різної природи: економічні, організаційні, соціальні. Частіше всього виділити будь-який “чистий” однорідний механізм, у якому не відбивалися б риси іншої природи, немає змоги. Тому найбільш вдалим є саме організаційно-економічний механізм управління продуктивністю праці, бо він відбиває найбільшу кількість однорідних механізмів управління.

Одним з ключових аспектів стратегій моделювання є визначення основних типів змін, які відбуваються у структурі організації з метою ефективного контролю за ними для підвищення продуктивності праці, а також загальної продуктивності організаційної системи підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Необхідно мати інструментарій оцінювання, управління зворотнім зв'язком та планування поліпшень щодо обраного показника. Для визначення впливу різних чинників на продуктивність праці потрібно моделювати їх вплив на остаточний результат, спираючись на виявлення закономірностей.

Відповідно до формулювання терміну “модель” нею може бути і “набір формул для розрахунку, і опис підходу до організації будь-яких процедур з переліченням підсистем, які виділені з отриманої системи”. Таким чином, організаційно-економічні конструкції мають у своїй побудові формальні, структуроутворювальні або системні ознаки і цілком відповідають вимогам щодо моделювання економічних процесів.

Важливою моделлю є модель управління впливом на продуктивність нераціональних режимів праці і відпочинку працівників. Як відомо, одним з основних показників, яким характеризуються відповідні режими є коефіцієнт облікового складу. За умови, що оптимальне значення цього коефіцієнта коливається від 1,13 – 1,15, усі інші застосовані на підприємств готельно-ресторанного бізнесу режими роботи приводять до завищеної чисельності працівників. Дослідження показали, що це завищення, у залежності від застосовуваного режиму, складає 20 - 50% від загальної чисельності персоналу підприємства. При цьому, на всіх без винятку підприємствах відбувається зниження обсягів доходу на тлі росту чисельності працюючих і значних втрат часу. Тому застосування на них екстенсивних режимів роботи не обґрунтовано й приводить лише до завищення чисельності і відповідно продуктивності праці.

Непродуктивне збільшення облікового складу на діючих підприємств готельно-ресторанного бізнесу, зв'язане з переходом на безупинний робочий тиждень, економічно необґрунтоване збільшення відпусток приводить до не виправданого зниження продуктивності праці. В даний момент, при наявності значних утрат часу, ріст облікової чисельності працівників не приводить до збільшення обсягів реалізації. Визначити приріст чисельності, зв'язаний з ростом коефіцієнта облікового складу можна як добуток між двома різницями: фактичною явочною чисельністю працівників, зайнятих обслуговуванням і загальною фактичною явочною чисельністю оперативного персоналу та між фактичним коефіцієнтом облікового складу і коефіцієнтом облікового складу при раціональному режимі праці і відпочинку працівників.

Раціональний режим праці і відпочинку може бути досягнутий тільки при максимальному наближенні режиму роботи підприємства до режиму роботи працівників. На підприємств готельно-ресторанного бізнесу провідних європейських країн практикується надання відпусток більшості робочих основних професій у літній період. Використання досвіду таких підприємств дозволило б знизити коефіцієнт облікового складу приблизно на 20%.

Перехід до раціональної тривалості відпусток дозволить скоротити коефіцієнт облікового складу ще на 0,26 його нинішньої величини.

При впливі на всі перераховані фактори, буде забезпечене зниження коефіцієнта облікового складу до 1,18-1,24, що близько до оптимального значення.

Наступною моделлю оцінки впливу на продуктивність праці внутрішньозмінних втрат часу є модель управління нею на основі виявлених резервів. Значні втрати робочого часу, які мають місце на підприємств готельно-ресторанного бізнесу, при правильній організації праці і відповідному підході до використання необоротних активів можуть бути значно скорочені, а окремі втрати доведені до нуля.

Раціональне використання робочого часу багато в чому залежить від самого працівника, його фізичного, емоційного і психологічного стану, від його кваліфікації, соціальних умов життя.

Будь-які відхилення в стані працівника приводять до зниження його продуктивності. Недисциплінованість на робочому місці дуже дорого не тільки підприємству, але і суспільству в цілому. Утрати з цієї причини складають порядку 5% від загальної кількості простоїв. Як міри по скороченню цих утрат можна запропонувати, насамперед, більш ефективні методи економічного впливу, які застосовуються до порушників техніки безпеки. Доцільно включати економічні санкції, застосовувані до порушників у тарифні ставки у вигляді понижуючих коефіцієнтів. При цьому необхідно організувати ефективний контроль дотримання трудової дисципліни у всіх аспектах її прояву.

Утрати часу через незабезпеченість товарами в теперішніх економічних умовах можна вирішити шляхом розвитку на підприємстві сучасної маркетингової служби, що взяла б на себе функції аналізу ринку використовуваних в умовах підприємства товарів і укладання своєчасних і, по можливості, довгострокових контрактів на постачання товарів від надійних постачальників.

В умовах росту кредиторської і дебіторської заборгованості на підприємств готельно-ресторанного бізнесу необхідно знайти прийнятні методи взаєморозрахунків з постачальниками і споживачами. При укладанні договорів необхідно передбачати в них параграфи, що гарантують відповідальність сторін при порушенні термінів постачання і при необхідності вчасно їх застосовувати до порушників. Такі заходи дозволять скоротити загальну кількість простоїв майже на 20 %.

Також важливою моделлю є модель управління продуктивністю праці через підвищення рівня мотивації. Від якості системи мотивації праці багато в чому залежить результат діяльності підприємства, тобто від того наскільки правильно обраний напрямок діяльності персоналу, наскільки персонал зацікавлений (мотивований) у досягненні цих цілей. Встановлено, що якість мотивації праці багато в чому визначає його результативність, тому для її оцінки може використовуватися показник продуктивності праці.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Як стабільне функціонування, так і подальший розвиток вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу в безпосередній мірі залежать від ефективності господарювання. Останню, своєю чергою, визначає якість праці, а її – ефективне та якісне управління персоналом. Результатом якісного персонал-менеджменту має стати зростання продуктивності та ефективності праці підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Наслідки мотивації мають характер подібний до циклічного, тобто підвищення основного мотиваційного моменту – заробітної плати є наслідком зростання обсягів реалізації та продуктивності праці. У свою чергу саме зростання заробітної плати стимулює інтенсивність та якість виконання роботи, що приводить до збільшення обсягів товарообороту підприємств готельно-ресторанного бізнесу та підвищення продуктивності праці. Однак на більшості вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу використовувані форми і системи оплати праці не відповідають вимогам ринкової економіки, тому що не мають достатню гнучкість і мотиваційний ефект. Для забезпечення діючої винагороди за працю і стримування інфляційних процесів в Україні повинне бути передбачене державне і договірне регулювання оплати праці, яке б виходило з того що, основою для прийняття постанов про рівень мінімальної заробітної плати повинен бути перш за все прожитковий мінімум. Урахування прожиткового мінімуму при визначенні заробітної плати повинно розповсюджуватися не тільки на працівника, а й на непрацюючих членів його родини. Такий порядок повинен зберігатися до моменту, коли держава зможе повністю взяти на себе соціальний захист своїх громадян. При цьому не повинно обмежуватися збільшення заробітної плати зумовлене ростом продуктивності праці. Працівник повинен бути впевнений у завтрашньому дні.

Розроблена таким чином модель управління продуктивністю праці через мотивацію праці персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу дозволяє прогнозувати вплив мотиваційної системи на кінцеві результати, серед яких є й продуктивність праці, дозволяє вирішити питання з підбором, або розробкою важелів управління продуктивністю через мотивацію.

Модель виявлення резервів росту продуктивності праці підприємств готельно-ресторанного бізнесу за соціальними факторами посідає важливе місце серед методів оцінки впливу факторів на формування механізму управління продуктивністю праці. Проведені дослідження показали, що на продуктивність праці значний вплив створюють соціальні фактори. Ступінь впливу більшості факторів можна визначити кількісно і розробити заходи щодо згладжування чи повного усунення їхньої негативної дії, тобто розробити модель управління цими факторами.

Подальші дослідження важливо спрямувати на розробку організаційно-економічної програми розвитку та ефективного використання інтелектуально-кадрового потенціалу й забезпечення підприємств готельно-ресторанної справи.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Брезницька К. Ф. Аналіз сучасних систем оплати праці в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С. 30-31.
2. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 153-158.
3. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
4. Гринкевич С. С., Лупак Р. Л., Васильків Ю. В. Формування системи та структурування інституційного забезпечення реалізації державної політики розвитку і використання трудового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 67-72.
5. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL : http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.html.
6. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. *Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні*. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105-110.
7. Колобердянко І. І., Редька Ю. А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. *Вісник Запорізького національного університету*. № 2 (26), 2015. С. 123-130.
8. Колот А. М. Асиметрії розвитку соціально-трудової сфери: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 1. С. 3-11.
9. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном. *Вісник Київського Інституту бізнесу і технологій*. 2011. Вип. 1. С. 62-66.
10. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації оплати праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2003. Ч. 2. № 6. С. 155-160.
11. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 9. С. 23-27.
12. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2009. № 5. С. 93-96.
13. Kukhar, O., Kravchuk, Y., & Brechko, O. (2023). DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR IN ENSURING ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(5), 143-152. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-143-152>

REFERENCES:

1. Brezytska, K. F. (2011). Analysis of modern remuneration systems in foreign countries. *Development management*. Vol. 8 (105), pp. 30-31.
2. Vasylytsiv, T. G., Urazaliev, R. M. (2018). Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 153-158.
3. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
4. Hrynkevych, S. S., Lupak, R. L., Vasylykiv, Yu. V. (2015). Formation of the system and structuring of institutional support for the implementation of state policy of development and use of labor potential of Ukraine. *Business Inform*. no 7. pp. 67-72.
5. Kozachenko, A. V. (2015). Foreign experience of work motivation, available at: http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.html.
6. Kachmaryk, Ya. D., Lupak, R. L. (2005). System of decisions of the process of reproduction of labor potential of corporate systems. *Accounting and analytical systems of economic entities in Ukraine*. Vol. 15 (1). pp. 105-110.
7. Koloberdianko, I. I. and Redka, Yu. A. (2015). Modern systems and organization of wages in foreign countries. *Bulletin of Zaporizhia National University*. Vol. 2 (26), pp. 123-130.

8. Kolot, A. M. (2011). Asymmetries of development of social and labor sphere: foreign experience and domestic realities. *Ukraine: aspects of work*. Vol. 1, pp. 3-11.
9. Kulyk, I. (2011). Motivation to work in Ukraine and abroad. *Bulletin of the Kyiv Institute of Business and Technology*. Vol. 1, pp. 62-66.
10. Matiukh, S. A. (2003). Western European experience in the organization of wages. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. P. 2, Vol. 6, pp. 155-160.
11. Petrachenko, D. (2009). Motivation and stimulation of staff as a tool to improve the enterprise. *East*. Vol.9, pp. 23-27.
12. Rukasov, S. V. (2009). Analysis of personnel motivation systems taking into account the experience of the world's leading countries. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. Vol. 5, pp. 93-96.
13. Kukhar, O., Kravchyk, Y., & Brechko, O. (2023). DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR IN ENSURING ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(5), 143-152. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-143-152>

PERSONNEL MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES

DZHEDZHULA Viacheslav, YEPIFANOVA Iryna, TKACHUK Liudmyla
Vinnytsia National Technical University

The article updates the issues of management of hotel and restaurant enterprises. Based on the fact that the key resource for the functioning and development of enterprises and at the same time the subject of management is personnel The purpose of the study is to improve the methodological and applied provisions of personnel management in hotel and restaurant enterprises. It is proven that the result of effective personnel management of a business entity should be high productivity and efficiency of work. Taking into account the specifics of the hotel and restaurant business, the results of quality management in the field of personnel utilization are two aspects: a) quality of work (which is the good performance of the assigned tasks, including servicing service consumers; b) labor productivity. A scheme of a general strategy for increasing labor productivity in hotel and restaurant enterprises has been developed. Directions for improving labor organization at hotel and restaurant enterprises have been identified. The main means of accounting and controlling labor productivity at hotel and restaurant enterprises have been indicated. The conceptual provisions of the general scheme of the economic mechanism for increasing labor productivity of subjects of the hotel and restaurant complex are outlined. It is argued that the development of modern enterprises of the hotel and restaurant business requires strict economy of all types of resources, including personnel costs both in absolute terms, and in accordance with the final result, the desire to use a resource-saving type of intensive development. It is shown that in order to develop a strategy for personnel management of hotel and restaurant entities, it is necessary, first of all, to determine the goal related to effective personnel management, however, in order to obtain the key result - increasing the productivity of personnel, which will positively affect the growth of financial and economic results of enterprises.

Keywords: enterprise; hotel and restaurant business; personnel; personnel management; staffing; labor productivity; labor efficiency; analysis methodology.