

УДК 331.08

І. В. Трикоз  
Д. І. Соловійов

## ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

**Анотація.** У статті досліджено сучасні методи управління персоналом у ресторанному бізнесі. Визначено категорії ресторанного персоналу із притаманними тільки їм способами управлінського впливу та мотивації, традиційні методи управління персоналом ресторану. Запропоновано інноваційний підхід щодо класифікації сучасних методів управління персоналом ресторанного бізнесу.

**Ключові слова:** сучасні методи, методи управління, персонал, ресторанний бізнес.

**Summary.** The article investigates modern methods of personnel management in the restaurant business. Defined categories of restaurant staff, with their own methods of management influence and motivation. Identified traditional methods of managing restaurant staff. An innovative approach in the classification of modern methods of personnel management in the restaurant business is proposed.

**Key words:** modern methods, management methods, personnel, restaurant business.

**Постановка проблеми.** Ресторанний бізнес, як і завжди, так і сьогодні, створюється людьми і для людей. Тому політика управління персоналом є основною щодо розвитку ресторанного бізнесу і повинна відповідати концепції розвитку окремого ресторану.

Управління персоналом на ресторанных підприємствах здійснюється завдяки застосуванню комплексу певних методів управління.

У свою чергу, методи управління персоналом полягають у постановці цілей і визначенні головних напрямків роботи з персоналом, пошуку засобів, способів і форм досягнення поставлених цілей, організації реалізації прийнятих рішень, координації та контролю над виконанням запла-

нованих заходів, постійному вдосконаленні системи роботи з ресторанним персоналом.

Оскільки методи управління персоналом у ресторанному бізнесі взаємопов'язані, то вони утворюють систему роботи зі співробітниками, у якій при зміні одного з методів відбувається зміна всіх інших, пов'язаних з ним функціональних завдань і обов'язків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вибір методів управління персоналом визначається компетентністю керівника ресторану, його організаторськими здібностями, управлінським досвідом, а також знаннями щодо теорій управління і соціальної психології. Цим питанням присвятили свої дослідження такі вчені, як: С. М. Лихо-

© І. В. Трикоз, Д. І. Соловійов, 2018

### Бібліографія ДСТУ:

Трикоз І. В. Дослідження сучасних методів управління персоналом в ресторанному бізнесі / І. В. Трикоз, Д. І. Соловійов // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2018. — № 3 (43). — С. 86–92.

### References (APA):

Trikoz, I. V., Solovyov, D. I. (2018). *Doslidzhennia suchasnykh metodiv upravlinnia personalom v restorannomu biznesi* [Study of ongoing practices of personnel management in restaurant business]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 3 (43), 86–92 (in Ukr.).

лат, Т. Г. Гриненко, В. В. Співак, Г. В. Осовська, М. А. Йохна, І. І. Бажан, В. В. Стаднік, Р. Ром, А. В. Карпов, А. Я. Кібанова, М. А. Курамшина та інші.

**Метою статті** є аналіз сучасних методів управління персоналом у ресторанному бізнесі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сфері обслуговування сьогодні ресторанний бізнес займає одну з провідних позицій, оскільки є водночас і високоприбутковим і ризиковим видом економічної діяльності.

Рестораторам у процесі здійснення своєї бізнес-діяльності постійно доводиться вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням ресторанним персоналом, оскільки наявність кваліфікованого і добре навченого персоналу є запорукою успішності ресторанного бізнесу.

Тому створення і застосування життєздатної системи управління персоналом у ресторанній справі здатне у кілька разів підвищити ефективність діяльності ресторанного підприємства.

Завдяки функціонуванню системи управління персоналом забезпечується безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами із застосуванням сучасних науково-практичних розробок у цій сфері.

У свою чергу, сутність управління персоналом полягає у встановленні економічних, адміністративних, організаційно-розпорядчих, соціально-психологічних, інформаційно-інтелектуальних і правових взаємовідносин суб'єкта (власника або старшого менеджера ресторану) і об'єктів (ресторанного персоналу) управління. Основою цих відносин виступають методи впливу на мотиви поведінки, інтереси і трудову діяльність співробітників ресторанного бізнесу для їх максимально продуктивного використання.

І. І. Бажан вважає, що персонал підприємства визначається як сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності [1, с. 70].

Об'єктами управління у ресторанному бізнесі є працівники конкретних ресторанів.

С. М. Лихолат вважає, що персонал — це працівники з відповідною підготовкою, вміннями, мотивацією, які задіяні в господарській системі підприємства. Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю [2, с. 210].

Т. Г. Гриненко під персоналом організації розуміє сукупність фізичних осіб, які перебувають з певною організацією як юридичною особою у відносинах, які регулюються договором найму і мають певні якісні характеристики, що дозволяють забезпечити досягнення цілей окремої фізичної особи-співробітника та певної організації [3, с. 54].

А. Я. Кібанова вважає, що персонал — це особовий склад підприємства, який включає всіх

найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників, що там працюють [4, с. 56].

У свою чергу, В. В. Співак вважає, що кадровий менеджмент стає основою для результативного використання персоналу підприємства, що забезпечить ефективність його діяльності [5, с. 91].

Тобто управління персоналом можна розуміти як цілеспрямований комплексний вплив на окремих співробітників або колектив для забезпечення оптимальних умов щодо творчої та ініціативної праці для досягнення цілей підприємства.

Тому управління персоналом у ресторанній справі вимагає ретельної уваги від власників і керівників, яке можливо здійснювати якісно за допомогою набору певних методів управління.

Методи управління персоналом означають сукупність прийомів і способів впливу на персонал підприємства для досягнення організаційних цілей.

Однак в основі будь-якого методу управління персоналом лежать мотиви, якими керується працівник у процесі своєї трудової діяльності. У свою чергу, мотив є спонукальною причиною вчинків і дій персоналу. Саме мотиви впливають на інтереси, поведінку, дії і потреби персоналу.

Необхідно відзначити, що для кожної категорії персоналу важливі свої потреби, а методи впливу на них можуть відрізнятися. Тому важливо виокремити декілька категорій ресторанного персоналу із притаманними тільки їм способами управлінського впливу і мотивації.

1. Адміністрація ресторану — це керівний склад, фахівці, які забезпечують фінансово-адміністративне управління рестораном (керівник ресторану, бухгалтерія, маркетингова і рекламна служби, відділ кадрів, логістика тощо). Найкращою мотивацією для фахівців вищої ланки управління є можливість кар'єрного росту, високі рівні доходів, соціальне становище, визнання їх значущості.

2. Фахівці на кухні — це кваліфіковані працівники, що забезпечують високу якість приготування страв, їх широкий асортимент в ресторанному закладі (шеф-кухар, кондитери, піцери, кухарі, сушисти тощо). Мотивацією для цієї категорії працівників буде визнання їхніх талантів щодо приготування та оформлення страв, а також їх значущості для ресторану. Соціально-психологічною мотивацією для них можуть бути різноманітні конкурси на звання «Кращого у своїй справі». Елементом економічної мотивації можуть стати грошові бонуси за кількість проданих авторських страв.

3. Персонал обслуговування у залі — це кваліфіковані і некваліфіковані працівники, що забезпечують безпосередній контакт з клієнтами та відвідувачами ресторану (менеджери залу, касири, банкетні менеджери, адміністратори залу, метрдо-

тель, бармени, офіціанти, сомел'є тощо). Головною економічною мотивацією для них буде розмір чайових, одержаних від задоволень клієнтів.

4. Працівники підсобних служб — це некваліфіковані робітники, що забезпечують необхідні умови для функціонування і роботи всіх інших категорій ресторану (постачальники продуктів, прибиральники, мийники посуду, підсобні працівники на кухні тощо). Мотивацією для них буде стабільна і гідна заробітна плата, чітке коло їх обов'язків, можливість нетривалого відпочинку протягом робочого дня, повага керівництва та періодичні моральні і матеріальні заохочення.

Однак для ресторанного персоналу характерна низка специфічних рис: висока плинність кадрів серед лінійного персоналу; нестача висококваліфікованих управлінських кадрів; відсутність у багатьох ресторанах відділу кадрів або менеджера з управління персоналом; непрофесіоналізм рядових співробітників ресторану, особливо офіціантів, барменів та кухарів.

Тому грамотне використання керівництвом ресторанного закладу різноманітних методів управління, способів та прийомів впливу, інструментів і видів мотивації, враховуючи індивідуальних підхід до кожної з вищеперерахованих категорій ресторанного персоналу, буде найважливішою умовою ефективного функціонування всієї системи управління персоналом ресторану, що дозволить зберігати професійні та віддані кадри.

Для цього необхідно брати за основу традиційні і впроваджувати інноваційні методи управління персоналом ресторанного бізнесу.

А. Я. Кібанов пропонує таку класифікацію методів управління персоналом [4, с. 46]:

1) адміністративні методи (формування організаційної структури та органів управління, за-

твердження адміністративних нормативів і норм; створення наказів та розпоряджень; розробка організаційних положень, стандартів діяльності та посадових інструкцій; підбір і розстановка персоналу);

2) економічні методи (політика ціноутворення; техніко-економічний аналіз і обґрунтування; податковий, бухгалтерський і фінансовий облік; планування; матеріальне стимулювання; економічні норми і нормативи);

3) соціально-психологічні методи (соціальний розвиток і аналіз колективу; соціальне планування; участь персоналу в управлінні; психологічний вплив на співробітників; моральне стимулювання; формування робочих груп; створення і підтримка здорового психологічного клімату в колективі; сприяння розвитку у співробітників творчості, ініціативи і відповідальності).

До базових методів управління персоналом Г. В. Осовська [6, с. 244–257], В. В. Стадник, М. А. Йохна [7, с. 58–71] та інші вчені відносять: економічні методи управління; адміністративні або організаційно-розпорядчі методи управління; соціально-психологічні методи управління; правові методи управління (табл. 1).

Ефективність застосування тих чи інших методів управління персоналом залежить від їх мотиваційної спрямованості, системності та наявності механізму їх реалізації і передбачає управлінську роботу керівництва ресторану з пошуку і впровадження сучасних та інноваційних методів управління персоналом в загальний комплекс методів управління персоналом ресторанного бізнесу.

У загальній системі продажів продукції і послуг ресторану різною мірою беруть участь всі категорії ресторанного персоналу. Однак є ключові фігури, здатні значно впливати на поведінку ін-

Таблиця 1

Традиційні (базові) методи управління персоналом ресторану (складено авторами на основі [6; 7])

№	Базові методи	Вплив через використання відповідних методів
1.	Адміністративні методи. Задовольняють потреби персоналу щодо почуття господаря, дисципліни, авторитету влади, організованості.	1. Організаційні методи управління: 1) організаційне нормування (технічні норми, технологічні, організаційні та економічні нормативи); 2) організаційно-методичний інструктаж (методичний інструктаж, інструкції, методичні вказівки, карти трудових процесів); 3) організаційне регламентування (статут підприємства, посадові інструкції, положення про відділи, правила внутрішнього розпорядку). 2. Оперативно-розпорядчі методи управління: 1) рекомендації (вказівки, пояснення); 2) обов'язкові приписи (накази, розпорядження); 3) узгоджені дії (консультації, наради).
2.	Економічні методи. Задовольняють матеріальні і фізіологічні потреби персоналу.	1. Господарський розрахунок. 2. Оподаткування. 3. Участь у прибутках через придбання цінних паперів (акцій, облігацій) підприємства. 4. Страхування. 5. Встановлення економічних норм і нормативів. 6. Матеріальне стимулювання. 7. Встановлення матеріальних санкцій і заохочень.

№	Базові методи	Вплив через використання відповідних методів
3.	Соціально-психологічні методи. Задовольняють соціальні, духовні, психологічні потреби персоналу.	1. Соціологічні методи: — анкетування, інтерв'ю, співбесіда; — соціально-виробнича активність (новаторство, обмін досвідом, критика, моральне заохочення, змагання, обговорення, ціннісні орієнтири, визначення проблем і перспективних цілей); — спостереження; — управління рольовою поведінкою; — соціально-виробничі традиції, ритуали, обряди, свята. 2. Психологічні методи: — комфортний психологічний клімат в колективі; — формування команд на основі психологічної відповідності співробітників; — формування особистої мотивації людей, виходячи із філософії підприємства; — мінімізація психологічних конфліктів; — формування корпоративної культури на основі норм поведінки ідеальних співробітників; — зростання інтелектуальних здібностей членів колективу і рівня їх освіченості; — розробка службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників; — гуманізація відносин у трудовому колективі; — психологічне спонукання (мотивація); — формування і розвиток трудового колективу; — професійний відбір і навчання (найм, відбір і прийом персоналу; профорієнтація та трудова адаптація персоналу; соціалізація; ділова оцінка персоналу; організація системи навчання персоналу; мотивація трудової діяльності персоналу; управління конфліктами і стресами; організація праці персоналу; управління безпекою персоналу; управління діловою кар'єрою, службово-професійним просуванням персоналу та його вивільнення).
4.	Правові методи. Задовольняють потреби персоналу щодо законності, порядку, справедливості.	1. Правові норми (встановлюють порядок і строки звітності та обов'язкових платежів, визначають види забороненої діяльності, покарання і санкції стосовно порушників норм). 2. Правові відносини (встановлюються в процесі укладання угод, договорів та контрактів з іншими підприємствами на поставку товарів, перевезення вантажів, виконання робіт, надання послуг, оренди, купівлі-продажу). 3. Правові акти (регулюють взаємовідносини адміністрації ресторану з персоналом відповідно до договорів найму та трудового законодавства).

ших співробітників, створювати сприятливу роботу атмосферу, формувати злагоджену команду однодумців, впроваджувати елементи корпоративної культури в усі підрозділи ресторану, сприяти збільшенню прибутковості і створенню сприятливого іміджу в очах відвідувачів і постійних клієнтів ресторанного закладу.

Такими ключовими фігурами виступають:

— керівник ресторану, який відповідає за управління всією фінансово-господарською діяльністю ресторанного підприємства;

— менеджер залу (метрдотель), відповідальний за підготовку і управління обслуговуванням клієнтів ресторану;

— шеф-кухар, відповідальний за управління процесом виробництва продукції (приготування страв) у ресторані.

Тому при впровадженні сучасних методів управління персоналом доцільно акцентувати увагу на розвитку саме ключових фігур в управлінні ресторанним бізнесом.

Також управління ресторанним персоналом вимагає високого ступеня відповідальності і від керівників. Тому талановите управління персона-

лом в ресторанному бізнесі є головним ключем до його успіху.

Роботодавці, тобто власники, зосереджені на тому, щоб якомога швидше знайти відмінного керівника і шеф-кухаря. Головне для них — це висока кваліфікація співробітника, згідно з якою буде розраховуватися виплата заробітної плати. Інший персонал цікавить їх набагато менше, оскільки знайти некваліфікований персонал можна набагато легше та швидше. Крім того, працівників з низькою кваліфікацією можуть відбирати адміністратори.

На думку доктора філософії Роберта Рома, методи управління — це способи взаємодії та шлях досягнення взаєморозуміння керівника і співробітника за допомогою навчання [8; 9].

Сучасні системи управління персоналом пропонують різні методи — від семінарів до он-лайн бізнес-тренінгів. Тому буде доцільно об'єднати різні види методів управління у класифікацію за такими групами (табл. 2).

Однак для кращого ефекту вищезазначені методи необхідно застосовувати разом із традиційними методами управління персоналом підприємств ресторанної справи.

**Класифікація сучасних методів управління персоналом ресторанного бізнесу: інноваційний підхід  
(складено авторами на основі [10; 11])**

Інноваційні методи	Вплив через використання відповідних методів
1. Теоретичні методи	1) навчальні семінари з управління персоналом; 2) круглі столи за участю всіх категорій персоналу ресторану з питань ефективного розвитку бізнесу; 3) виступ на науково-практичних конференціях з питань управління кадрами в ресторанній справі; 4) тестування та анкетування персоналу; 5) відкриті дискусії з обговорення проблемних питань розвитку ресторанного підприємництва.
2. Практичні методи	1) залучення співробітників ресторану до організації і проведення практичних заходів, спрямованих на поліпшення якості обслуговування клієнтів ресторану; 2) участь у конкурсах бізнес-ідей, бізнес-проектів, бізнес-планів, групові творчі проекти; 3) вирішення ситуаційних та розрахунково-аналітичних завдань, проблемних ситуацій, що характерні для ресторанного бізнесу; 4) вивчення основ управління на прикладі власного ресторану; 5) екскурсії на підприємства конкурентів з написанням звіту щодо поліпшення діяльності ресторану, в якому працює співробітник; 6) проведення маркетингових досліджень з вивчення потреб і переваг клієнтів.
3. Інтерактивні методи	1) презентації інноваційних проектів розвитку ресторану із застосуванням інформаційних, цифрових, хмарних технологій, а також сучасного програмного забезпечення; 2) дистанційне навчання з управління ресторанним бізнесом із застосуванням он-лайн технологій; 3) моделювання управлінських рішень; 4) ділові та рольові ігри; 5) метод «мозкової атаки» під час вирішення нестандартних економічних і управлінських завдань ресторану; 6) кейс-метод; 7) віртуальна практика «Якби я був власником або керівником ресторану» для практикантів та стажерів.
4. Інноваційно-індивідуальні методи, спрямовані на розвиток практичного інтелекту керівників ресторану	1) самостійне прослуховування дисків щодо успіху, бізнесу, підприємництва, виконання практичних завдань і подання результатів на обговорення в колективі ресторану; 2) практичні вправи з управління особистим бюджетом; 3) вправи з розвитку комплексного способу мислення, стратегічного бачення і прогнозування; 4) тренінги з розвитку ресторанного бізнесу та особистісного росту; 5) групові обговорення в ресторанному колективі самостійно прочитаних книг з управління свідомістю і підсвідомістю; 6) перегляд відеороликів і фільмів про успіх, управління грошима, створення і ведення ресторанного бізнесу; 7) ведення щоденника успіху; 8) залучення вузьких фахівців у галузях економіки, управління, юриспруденції і бізнесу для читання лекцій з окремих тем щодо розвитку персоналу ресторанного бізнесу; 9) вивчення історій і принципів успіху «великих» рестораторів; 10) застосування функцій менеджменту в особистому житті; 11) створення колажу мрій, постановка 101 життєвої мети; 12) вправи щодо визначення позитивних і негативних якостей своєї особистості, пошук способів перетворення особистих недоліків у переваги; 13) трансформаційні тренінги щодо позбавлення від комплексів і страхів, підвищення самооцінки і придбання впевненості.

**Висновки.** У процесі вивчення наведеної проблематики було визначено, що основними цілями політики управління персоналом ресторанного підприємства є підвищення досягнення максимізації прибутковості, конкурентоспроможності ресторану, підвищення ефективності продуктивності праці, забезпечення високої соціальної ефективності діяльності ресторанного колективу.

У свою чергу, методи управління персоналу ресторанної справи було охарактеризовано як способи, прийоми та засоби впливу керівництва рестораном на персонал обслуговування, кваліфікованих працівників і фахівців щодо практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління ресторанним бізнесом [12].

У процесі дослідження були визначені традиційні (базові) і сучасні (інноваційні) методи управління персоналом ресторанного бізнесу.

До фундаментальних методів управління персоналом ресторанного бізнесу були віднесені: організаційно-адміністративні, соціально-психологічні, економічні та правові методи. А до сучасних методів управління персоналом ресторанного бізнесу — теоретичні, практичні, інтерактивні та інноваційно-індивідуальні методи, спрямовані на розвиток практичного інтелекту керівників.

Отже, результативність застосування сучасних методів управління персоналом підприємств ресторанного бізнесу буде залежати від таких характеристик системи управління персоналом, як:

— розвиток колективізму, поєднання інтересів кожного співробітника ресторану із пріоритетами і цілями підприємства;

— забезпечення свободи творчості й ініціативи, оцінка та підтримка, стимулювання, сприяння розвитку індивідуальності кожного зі співробітників;

— забезпечення безпеки, дбайливого ставлення до персоналу, захист від перевантажень і стресових ситуацій при роботі з клієнтами ресторану, підтримка максимальної інтенсивності, продуктивності та ефективності праці персоналу ресторану.

Тому метою удосконалення політики управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу має стати забезпечення своєчасного оновлення й збереження кількісного та якісного складу кадрів, його розвиток відповідно до потреб ресторанного підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

Отже, можна зробити висновок, що найбільш ефективні зміни системи управління персоналом ресторану можуть бути досягнуті через застосування методів управління в комплексі, поєднуючи їх різні комбінації. Це дозволить поглянути на об'єкт вдосконалення — фінансово-господарську діяльність ресторану — з усіх боків.

При цьому основними завданнями впровадження і застосування сучасних методів управління персоналом у діяльність підприємств ресторанного бізнесу має стати:

— забезпечення ефективної зайнятості ресторанного персоналу;

— створення економічно привабливих і безпечних умов праці;

— організація передумов для підвищення кваліфікації та професійного росту співробітників ресторану;

— розробка заходів і критеріїв справедливої оцінки професійних якостей персоналу для встановлення гідної оплати праці відповідно до трудового вкладу кожного конкретного співробітника;

— організація оптимальних виробничих відносин для простого та ефективного вирішення трудових проблем;

— формування сприятливого соціально-психологічного клімату для роботи і відпочинку персоналу ресторану.

Таким чином, наявність якісно навченого персоналу високої кваліфікації допоможе власнику та керівництву створити успішний ресторанний бізнес. А потенціал ресторанного персоналу, який складається із професіоналізму, здатності до творчості, креативного й інноваційного мислення, генерації нових ідей, зможе стати основним фактором конкурентоспроможності на ринку ресторанного бізнесу.

Результати дослідження мають важливе значення для розвитку роботи з персоналом в ресторанній справі. Вони можуть бути застосовані в практичній діяльності щодо управління персоналом будь-якого ресторану.

Напрямами подальших досліджень стане дослідження сучасних принципів управління персоналом на прикладі підприємств ресторанного бізнесу.

### Література

1. Бажан І. І. Сутність категорії «трудова потенціал» та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. — 2003. — № 1 (20). — С. 69–73.
2. Лихолат С. М. Теоретичні аспекти формування персоналу / С. М. Лихолат // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — № 20.14. — С. 209–214.
3. Гриненко Т. Г. Управление персоналом / Т. Г. Гриненко. — СПб. : СЗАГС, 2009. — 432 с.
4. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 695 с.
5. Співак В. В. Наукові підходи до становлення кадрового менеджменту промислових підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 4. — Т. 1. — С. 89–91.
6. Осовська Г. В. Основи менеджменту / Г. В. Осовська. — 4 вид., доп. — Київ : Кондор, 2015. — 556 с.
7. Стаднік В. В. Менеджмент / В. В. Стаднік, М. А. Йохна. — 2-е вид. — Київ : Академвидав, 2013. — 464 с.
8. Ром Р. Позитивна типологія особистості / Р. Ром. — Київ : Інтернет СІ, 2017. — 196 с.
9. Ром Р. Вчись розуміти себе та інших [Електронний ресурс] / Р. Ром. — 2017. — Режим доступу : <https://pandia.ru/text/77/342/98915.php>.
10. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений / А. В. Карпов. — М. : Юрист, 2014. — 234 с.

11. Трикоз И. В. Инновационное видение классификации методов обучения, применяемых при подготовке будущих руководителей всех уровней управления / И. В. Трикоз // *Анналы научной теории развития общества* : научный журнал. — 2015. — № 1. — С. 35–39.

12. Курамшина М. А. Исследование современных методов управления персоналом в ресторанном бизнесе / М. А. Курамшина // *Современные научные исследования и инновации*. — 2016. — № 4. — С. 1–5.

#### References

1. Bazhan, I. (2003). *Sutnist katehorii «trudovyi potentsial» ta yii ekonomichna pryroda* [The essence of the category «labor potential» and its economic nature]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 1 (20), 69–73 (in Ukr.).

2. Lykholat, S. (2010). *Teoretychni aspekty formuvannia personalu* [Theoretical aspects of formation of personnel]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 20.14, 209–214 (in Ukr.).

3. Hrynenko, T. (2009). *Upravlenye personalom* [Personnel Management]. St. Petersburg, SZAH Publ., 432 p. (in Russ.)

4. Kybanov, A. (ed.) (2010). *Upravlenye personalom orhanyzatsyy* [The management staff of the organization]. Moscow, INFRA-M Publ., 695 p. (in Russ.)

5. Spivak, V. (2010). *Naukovi pidkhody do stanovlennia kadrovoho menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv* [Scientific approaches to the formation of personnel management of industrial enterprises].

*Bulletin of Khmelnytsky national Universit*, 4.1, 89–91 (inUkr.).

6. Osovska, H. (2015). *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management]. Kyiv, Kondor Publ., 556 p. (in Ukr.).

7. Stadnik, V., Yokhna, M. (2013). *Menedzhment* [Management]. Kyiv, Akademvydav Publ., 464 p. (in Ukr.).

8. Rom, R. (2017). *Pozytyvnia typolohiia osobystosti* [Positive personality typology]. Kyiv, Internet SI Publ., (in Ukr.).

9. Rom, R. (2017). *Vchys rozumity sebe ta inshykh* [Learn to understand yourself and others]. Retrieved from <https://pandia.ru/text/77/342/98915.php> (in Ukr.).

10. Karpov, A. (2014). *Psykhologhiya pryniatyya upravlencheskykh reshenyi* [Psychology of managerial decision-making]. Moscow, Yurist Publ., 234 p. (in Russ.)

11. Trykoz, Y. (2015). *Ynnovatsyonnoe vydenye klasyfykatsyy metodov obucheniya, pryeniaemykh pry podhotovke budushchykh rukovodytelei vseh urovnei upravleniya* [Innovative vision of the classification of teaching methods used in the training of future managers of all levels of management]. *Annaly nauchnoy teorii razvitiya obshchestva*, 1, 35–39 (in Russ.).

12. Kuramshyna, M. (2016). *Issledovaniye sovremennykh metodov upravleniya personalom v restorannom biznese* [Research of modern methods of personnel management in restaurant business]. *Sovremennyye nauchnyye issledovaniya i innovatsii*, 4, 1–5 (in Russ.).