
УДК 331.1

К. В. Павлов, Е. В. Суходолец

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ В ОБЩЕСТВЕННОМ
ПИТАНИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К КАДРОВОМУ АУДИТУ
И КОНТРОЛЛИНГУ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Павлов Константин Викторович, доктор
экономических наук, профессор, Полоцкий
государственный университет имени
Евфросинии Полоцкой, г. Новополоцк,
Беларусь. *kvp_ruk@mail.ru*.

Суходолец Евгений Владимирович, Полоцкий
государственный университет имени
Евфросинии Полоцкой, г. Новополоцк,
Беларусь. *e.suhodolets@tinergy.by*.

Аннотация. В статье анализируется эффективность
кадровых решений с акцентом на современные подходы к

аудиту персонала и контроллингу управления человеческими ресурсами. Основной вопрос исследования заключается в том, как современные методологии могут улучшить кадровые решения в сфере общественного питания. Цель работы – синтез традиционных и современных практик, включая SWOT-анализ, фреймворки компетенций, аналитику больших данных и искусственный интеллект, для разработки стратегии аудита, способствующей улучшению управления человеческими ресурсами. Подчёркивается значимость этих методологий для выявления сильных и слабых сторон рабочей силы, согласования компетенций сотрудников с целями организации и реагирования на отраслевые тенденции. Рассматривается важность показателей эффективности и данных о текучести кадров при оценке кадровых решений. Выводы указывают на то, что интеграция передовой аналитики и систематических аудиторских практик открывает новые возможности для формирования квалифицированной и эффективной рабочей силы, обеспечивая устойчивую конкурентоспособность. Сочетание технологий и стратегических практик управления персоналом является ключевым для решения современных задач и максимизации эффективности работы организации.

Ключевые слова: SWOT-анализ, аналитика данных, аудит кадров, кадровые решения, ключевые показатели эффективности, общественное питание, управление человеческими ресурсами.

K. V. Pavlov, E. V. Sukhodolets

EFFICIENCY OF HR DECISIONS IN PUBLIC CATERING: MODERN APPROACHES TO HR AUDIT AND HR MANAGEMENT CONTROLLING

Pavlov Konstantin Viktorovich, Doctor of Economics, Professor, Polotsk State University named after Euphrosyne of Polotsk, Novopolotsk, Belarus.
kvp_ruk@mail.ru.

Sukhodolets Evgeny Vladimirovich, Polotsk State University named after Euphrosyne of Polotsk, Novopolotsk, Belarus. *e.sukhodolets@tinergy.by*.

Abstract. The article analyzes the effectiveness of HR decisions with an emphasis on modern approaches to personnel audit and HR management controlling. The main question of the research is how modern methodologies can improve HR decisions in the field of public catering. The objective of the paper is to synthesize traditional and modern practices, including SWOT analysis, competency frameworks, big data analytics and artificial intelligence, to develop an audit strategy that contributes to improving human resource management. The importance of these methodologies for identifying workforce strengths and weaknesses, aligning employee competencies with organizational goals and responding to industry trends is emphasized. The importance of performance indicators and turnover data in evaluating HR decisions is considered. The findings indicate that the integration of advanced analytics and systematic audit practices opens up new opportunities for developing a skilled and effective workforce, ensuring sustainable competitiveness. The combination of technology and strategic HR practices is key to addressing modern challenges and maximizing organizational performance.

Keywords: SWOT analysis, data analytics, HR audit, HR decisions, key performance indicators, catering, human resource management.

Концептуальные основы и методологии кадрового аудита: применение SWOT-анализа [1] и фреймворков компетенций [6; 7].

Современный ресторанный бизнес требует гибкости и умения быстро адаптироваться к изменениям на рынке. Устаревшие подходы здесь не работают, так как успех в этой сфере зависит от способности оперативно реагировать на колебания спроса и вызовы со стороны конкурентов. Для повышения эффективности и конкурентоспособности

ресторанов важно уделять внимание стратегическому управлению персоналом, используя современные инструменты, такие как кадровый аудит, SWOT-анализ и модели компетенций.

SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды. Это помогает разрабатывать стратегии развития, адаптировать программы обучения и принимать меры для преодоления кризисов. Интеграция SWOT-анализа в управление персоналом способствует более глубокой оценке внутренних ресурсов и потребностей сотрудников, что в итоге повышает эффективность организации.

Модели компетенций, такие как Универсальная модель компетенций (UCF), играют важную роль в управлении персоналом. Они обеспечивают структурированный подход к оценке навыков и поведения сотрудников, что помогает согласовывать их индивидуальные цели с задачами компании. UCF позволяет быстро разрабатывать персонализированные модели компетенций, снижая зависимость от экспертизы отдельных консультантов и повышая качество результатов. Эта модель также используется для создания корпоративных стандартов, таких как модели лидерства или цифровых компетенций, и интегрируется с инструментами оценки персонала.

Использование UCF и других современных подходов в управлении персоналом позволяет ресторанам разрабатывать индивидуальные программы развития сотрудников, повышать их квалификацию и мотивацию. Это способствует формированию сильной команды, способной эффективно работать в условиях высокой конкуренции. Таким образом, сочетание стратегического планирования, анализа компетенций и адаптивных методов управления становится ключевым фактором успеха в ресторанном бизнесе [7].

Современный ресторанный бизнес сталкивается с быстрыми изменениями и новыми вызовами, такими как появление инновационных форматов питания (например, молекулярная кухня или фьюжн-меню) и растущие ожидания

потребителей. Чтобы оставаться конкурентоспособными, рестораны должны постоянно развивать своих сотрудников, обеспечивая их соответствие актуальным трендам. В этом контексте кадровый аудит, основанный на анализе компетенций, становится важным инструментом для выявления пробелов в навыках персонала и разработки программ обучения.

Использование передовых технологий, таких как аналитика больших данных и искусственный интеллект, значительно повышает эффективность кадрового аудита. Эти инструменты позволяют глубже анализировать как внутренние процессы (например, уровень квалификации сотрудников), так и внешние факторы (рыночные тренды, поведение потребителей). Прогнозная аналитика помогает предсказывать будущие кадровые потребности, что позволяет компаниям заранее адаптироваться к изменениям и минимизировать риски.

SWOT-анализ и модели компетенций, дополненные современной аналитикой, создают основу для стратегического управления персоналом. Они помогают ресторанам поддерживать гибкость, оперативно реагировать на изменения и формировать культуру постоянного улучшения. В условиях быстро меняющейся отрасли это становится ключевым фактором успеха. Интеграция этих подходов позволяет компаниям не только эффективно управлять человеческими ресурсами, но и достигать устойчивого конкурентного преимущества, оставаясь актуальными в динамичной среде общественного питания.

Тенденции и инновации в практиках аудита персонала: внедрение аналитики больших данных и ИИ в аудиты персонала.

Современные тенденции и инновации в управлении человеческими ресурсами активно трансформируют подходы к кадровому аудиту. Благодаря интеграции аналитики больших данных и инструментов на основе искусственного интеллекта (ИИ), компании получают более глубокое понимание своих сотрудников и повышают точность оценки их потенциала. В

сфере общественного питания это особенно важно, так как отрасль требует постоянной адаптации к новым трендам и ожиданиям потребителей.

Аналитика больших данных и технологии ИИ помогают ресторанам оптимизировать управление персоналом. Они выявляют закономерности в данных, прогнозируют поведение сотрудников и разрабатывают стратегии управления талантами. Это позволяет компаниям быстрее адаптироваться к изменениям и внедрять инновации. Например, алгоритмы машинного обучения могут анализировать данные и предсказывать текучесть кадров, что помогает принимать стратегические решения. Как отмечает Маюрникова Л. А., сотрудничество между университетами и бизнесом играет ключевую роль во внедрении таких технологий, что делает их использование более эффективным [3].

Инновации в кадровом аудите также включают разработку сложных программных платформ, которые объединяют функции HR: подбор персонала, адаптацию и управление эффективностью. Эти системы, работая с большими данными, предоставляют полную картину жизненного цикла сотрудника, что помогает принимать более обоснованные кадровые решения. В свою очередь в исследовании Шарохиной С. В. и Гороховицкой Т. Н. подчёркивают, что такие технологические инновации дают предприятиям общественного питания конкурентные преимущества, позволяя им оставаться гибкими и адаптивными [8].

Одним из ключевых преимуществ больших данных и ИИ является повышение прозрачности и объективности кадрового аудита. Автоматизация обработки данных минимизирует человеческие ошибки и предвзятость, что делает оценку персонала более справедливой. Системный подход к инновациям и стандартизация процессов работы с данными позволяют полностью раскрыть потенциал этих технологий, соблюдая при этом нормативные требования [3].

Особенностью общественного питания является разнообразие и динамичность рабочей силы. Внедрение HR-

аудитов на основе ИИ помогает справляться с этой сложностью, предоставляя аналитику в реальном времени и адаптивные программы обучения. Понимание целевых рынков и обучение персонала – это ключевые факторы успеха в отрасли. Использование больших данных и ИИ не только повышает точность аудитов, но и позволяет адаптировать обучение сотрудников под будущие потребности бизнеса и клиентов.

Цифровая трансформация в HR-аудитах требует от компаний дальновидности и постоянных инвестиций в технологии, обучение и инновационную инфраструктуру. В сочетании с аналитикой больших данных и ИИ это повышает точность, прозрачность и стратегическую ценность кадровых решений. Для предприятий общественного питания такие подходы становятся ключом к устойчивому росту, позволяя эффективно справляться с вызовами и поддерживать вовлеченность сотрудников.

Методы и инструменты для эффективного контроля кадров: внедрение сбалансированной системы показателей и информационных систем управления кадрами.

Эффективное управление кадровыми ресурсами в организациях предполагает применение современных методов и инструментов, направленных на мониторинг, оценку и оптимизацию производительности сотрудников, а также процессов управления персоналом [4]. Среди таких инструментов особое место занимают сбалансированная система показателей (BSC) [5] и информационные системы управления кадрами (HRIS) [4]. Эти подходы обеспечивают структурированные механизмы, позволяющие согласовывать HR-стратегии с общими целями организации, улучшать качество принимаемых решений и способствовать устойчивому развитию.

Сбалансированная система показателей (BSC), предложенная Капланом и Нортон в 1992 году, стала значимым инструментом в управлении персоналом. Она трансформирует стратегические цели компании в набор ключевых показателей эффективности (KPI), охватывающих четыре основные перспективы: финансы, клиенты,

внутренние процессы, а также обучение и развитие сотрудников. В контексте ресторанного бизнеса BSC может быть адаптирована для решения специфических задач, таких как мониторинг удовлетворённости персонала, уровня текучести кадров и качества обслуживания клиентов. Это позволяет обеспечить соответствие HR-инициатив общим бизнес-целям, что в конечном итоге способствует повышению производительности и лояльности клиентов [9].

Однако практическое внедрение BSC сопряжено с рядом трудностей. Например, организации нередко сталкиваются с недостаточным пониманием методологии или организационными препятствиями. Эффективность BSC напрямую зависит от качества её реализации, которая включает четыре этапа: подготовку, построение системы, каскадирование (распространение на все уровни организации) и контроль выполнения стратегии. Без использования современных информационных технологий внедрение BSC в крупных организациях становится крайне затруднительным.

Информационные системы управления кадрами (HRIS) представляют собой ещё один ключевой инструмент для повышения эффективности управления персоналом. Они позволяют автоматизировать процессы, связанные с учётом сотрудников, расчётом заработной платы, подбором персонала и другими HR-функциями, через единую цифровую платформу. HRIS обеспечивает доступ к актуальной информации в режиме реального времени, что упрощает принятие решений на основе данных и улучшает прогнозирование потребностей в персонале. Для ресторанного бизнеса, где текучесть кадров часто высока, HRIS становится незаменимым инструментом для управления графиками и соблюдения трудового законодательства.

HRIS обычно включает базу данных сотрудников и поддерживает основные HR-процессы, такие как расчёт зарплаты и учёт рабочего времени. Более продвинутые системы, известные как HRMS, добавляют функции управления талантами. Интеграция HRIS с облачными технологиями позволяет централизовать управление

персоналом и повысить его эффективность. Однако внедрение таких систем может столкнуться с сопротивлением сотрудников и необходимостью постоянного обновления данных. Чтобы преодолеть эти трудности, важно проводить обучение персонала и использовать стратегии управления изменениями.

Эффективность BSC и HRIS во многом зависит от качества данных и чёткого стратегического видения. Неточные данные могут привести к ошибочным решениям, что особенно критично в динамичной среде общественного питания. Компании должны быть гибкими и готовыми к постоянным изменениям. Использование BSC позволяет анализировать ключевые показатели и оперативно корректировать стратегии в ответ на изменения рынка.

В итоге, сочетание сбалансированной системы показателей и информационных систем управления кадрами создаёт надёжную основу для контроля кадровых ресурсов в ресторанном бизнесе. Эти инструменты помогают согласовать HR-стратегии с общими целями компании, используя комплексные показатели эффективности и современные технологии управления данными. Несмотря на возможные сложности при внедрении, преимущества в виде повышения операционной эффективности и улучшения качества решений делают эти инструменты важными для конкурентоспособности в быстро меняющейся отрасли.

Проблемы и возможности в контроле кадров: управление разнообразием рабочей силы и соблюдение нормативных требований.

Управление разнообразием рабочей силы и обеспечение соответствия нормативным требованиям в сфере общественного питания представляют собой важные задачи для HR-специалистов. В условиях растущего внимания к вопросам инклюзивности и равенства необходимо разрабатывать стратегии, направленные на создание инклюзивной среды, где каждый сотрудник чувствует свою значимость. Разнообразие, включающее различия по полу, возрасту, расе, религии и другим характеристикам,

способствует стимулированию инноваций и более глубокому пониманию потребностей клиентов. Для достижения этих целей требуется внедрение программ обучения, инклюзивных практик найма и развития культурной компетентности.

Эффективное взаимодействие между сотрудниками, представляющими различные группы, также является значимым вызовом. Недоразумения и конфликты могут негативно сказываться на производительности, поэтому важно внедрять механизмы для рассмотрения жалоб, проводить тренинги по повышению чувствительности и поддерживать инклюзивную культуру через лидерские инициативы.

Современные организации рассматривают разнообразие как стратегическое преимущество. Персонализированные подходы, такие как гибкий график работы и индивидуальные планы профессионального развития, становятся всё более востребованными. Технологии, включая искусственный интеллект, помогают автоматизировать рутинные задачи, минимизировать предвзятость и улучшать опыт сотрудников.

Рост популярности удалённой работы добавил новые сложности, такие как поддержание вовлеченности сотрудников. Инклюзивная культура способствует тому, чтобы удалённые работники чувствовали себя частью команды, что повышает их мотивацию и продуктивность.

Соблюдение нормативных требований остаётся важным аспектом управления персоналом. HR-специалисты должны отслеживать изменения в законодательстве, проводить регулярные аудиты и внедрять системы контроля. Инвестиции в специализированное программное обеспечение для обеспечения соответствия требованиям помогают минимизировать юридические риски.

Пандемия COVID-19 подчеркнула необходимость адаптации к новым условиям. Компании внедряли стандарты безопасности, обучали сотрудников и поддерживали их ментальное здоровье. Технологии, такие как системы управления персоналом, играли ключевую роль в отслеживании соблюдения норм и управлении графиками.

В заключение, управление разнообразием, соблюдение нормативных требований и внедрение технологий являются ключевыми элементами успешного HR-менеджмента. Индустрия общественного питания должна продолжать адаптироваться, создавая инклюзивную и безопасную среду для сотрудников, чтобы оставаться конкурентоспособной в условиях постоянных изменений.

Метрики и показатели для оценки решений в области управления персоналом: применение ключевых показателей эффективности и информации о текучести кадров.

Эффективность кадровых решений в ресторанном бизнесе во многом определяется использованием точных метрик и показателей, которые позволяют оценить их влияние на общую результативность компании. Основными инструментами для такой оценки выступают ключевые показатели эффективности (KPI) и данные о текучести кадров. Эти данные предоставляют всестороннее представление о том, как управленческие решения в области персонала влияют на успех организации, выявляют слабые стороны и подтверждают успешные стратегии.

KPI позволяют измерять различные аспекты работы HR, включая производительность сотрудников, их удовлетворённость и соответствие стратегическим целям компании. Внедрение системы KPI в заведениях общественного питания способствует повышению производительности, оптимизации использования ресурсов и улучшению качества обслуживания. При этом выбор конкретных показателей зависит от специфики заведения: например, в кафе ключевым параметром может быть скорость обслуживания, в ресторанах – качество клиентского опыта, а в барах – эффективность продаж напитков.

Процесс внедрения KPI включает несколько этапов: определение ключевых показателей, постановку целей, сбор и анализ данных, а также регулярное отслеживание результатов. Эти показатели могут быть интегрированы в систему оплаты труда, например, через бонусы, комиссионные или премии, что стимулирует сотрудников к более

эффективной работе. Однако важно, чтобы система КРІ была прозрачной и справедливой, а сами показатели – реалистичными и измеримыми.

Таким образом, использование КРІ в ресторанном бизнесе способствует оптимизации рабочих процессов, повышению качества обслуживания и более полному удовлетворению потребностей клиентов. Это, в свою очередь, положительно влияет на конкурентоспособность и устойчивость бизнеса в условиях динамично изменяющегося рынка.

Ключевые показатели эффективности выходят за рамки простых метрик производительности, охватывая такие аспекты, как развитие и вовлеченность сотрудников. Современные технологии и методики позволяют согласовывать HR-показатели с актуальными трендами, что способствует принятию кадровых решений, соответствующих изменяющимся потребностям персонала. Например, показатели, связанные с участием в обучении, приобретением новых навыков и карьерным ростом, играют важную роль в оценке того, как HR-инициативы способствуют развитию сотрудников и укреплению устойчивости организации. Эти КРІ служат не только инструментом диагностики, но и механизмом мотивации, помогая согласовывать личные достижения сотрудников с целями компании [2].

Помимо КРІ, данные о текучести кадров предоставляют ценную информацию об эффективности HR-решений. Высокий уровень текучести может свидетельствовать о серьезных проблемах, таких как неудовлетворённость сотрудников, низкий уровень вовлеченности или несоответствие корпоративной культуре. Системный подход к принятию кадровых решений предполагает тщательный анализ данных о текучести на этапе диагностики. Выявление ключевых причин, таких как слабое руководство, некомфортные условия труда или отсутствие возможностей для карьерного роста, позволяет организациям разрабатывать целевые стратегии для удержания талантов и повышения стабильности коллектива.

Данные о текучести также помогают оценить эффективность конкретных HR-инициатив. Например, если внедрение новой программы мотивации или wellness-инициативы приводит к снижению текучести, это свидетельствует об успешности таких мер. Эффективное управление персоналом играет ключевую роль в удержании сотрудников, способствуя созданию культуры вовлеченности и лояльности. Регулярный анализ тенденций текучести позволяет руководству постоянно совершенствовать подходы к работе с персоналом, оставаясь гибкими и адаптивными.

Современные технологии, такие как системы управления персоналом (HRIS), революционизировали подход к анализу KPI и данных о текучести. Эти инструменты позволяют собирать и обрабатывать значительные объёмы данных, обеспечивая мониторинг в реальном времени и использование предиктивной аналитики. Иерархический анализ и диагностика проблем особенно важны для структурирования управленческих решений в сложных условиях, например, в сфере общественного питания. С помощью продвинутой аналитики HR-специалисты могут прогнозировать риски текучести, выделять высокоэффективных сотрудников и адаптировать стратегии под конкретные нужды, что в итоге повышает общую эффективность организации [2].

Сочетание KPI и данных о текучести кадров создаёт комплексную основу для оценки эффективности HR-решений, особенно в сфере общественного питания. Эти показатели не только отражают текущие результаты кадровой политики, но и предоставляют стратегические идеи для долгосрочного планирования. В условиях динамично меняющейся индустрии общественного питания использование таких метрик становится критически важным для формирования продуктивной, вовлечённой и устойчивой рабочей силы, способной обеспечить долгосрочный успех компании.

Современные методы управления персоналом и операциями в сфере общественного питания играют важную роль в том, чтобы компании могли успешно адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка и укреплять свои

конкурентные позиции. Использование передовых инструментов, таких как анализ больших данных и искусственный интеллект, помогает выявлять сильные и слабые стороны сотрудников, что крайне важно для эффективного управления кадрами. Например, внедрение сбалансированной системы показателей позволяет принимать более обоснованные решения, что в итоге повышает производительность и общую эффективность работы компании.

Исследования показывают, что компании, которые применяют такие подходы, становятся более устойчивыми и развивают интеллектуальный потенциал своих команд. Инвестиции в инновационные методы управления персоналом и постоянное улучшение кадровых процессов становятся ключевыми факторами успеха в условиях высокой конкуренции. Создание культуры непрерывного развития, где особое внимание уделяется управлению человеческим капиталом, помогает не только справляться с текущими вызовами, но и закладывает фундамент для будущего роста и процветания.

На управление персоналом влияют как внешние, так и внутренние факторы. К внешним относятся, например, трудовое законодательство, деятельность профсоюзов, экономическая ситуация и тенденции на рынке труда. Внутренние факторы включают уровень управления, корпоративную культуру и квалификацию руководителей. Все это определяет не только текущее состояние кадрового менеджмента, но и его перспективы.

Современные технологии в управлении персоналом открывают новые возможности для анализа и прогнозирования изменений на рынке труда. Это позволяет компаниям формировать уникальные HR-преимущества и развивать человеческий капитал в долгосрочной перспективе.

В итоге, успешное управление персоналом в сфере общественного питания требует гибкости, инноваций и готовности адаптироваться к изменениям. Только так компании смогут не только решать текущие задачи, но и достигать устойчивого роста в будущем.

Список использованных источников

1. SWOT: что это, как проводить анализ и зачем использовать. Разбираемся на примерах [Электронный ресурс]. URL: <https://getcompass.ru/blog/posts/swot-analiz> (дата обращения: 27.01.2025).
2. Беляева, Т. А., Козьева И. А. Совершенствование технологий разработки кадровых решений // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2024. Т. 14, № 1. С. 200–209. URL: <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2024-14-1-200-209> (дата обращения: 27.01.2025).
3. Маюрникова, Л. А. и др. Анализ и перспективы инновационного развития предприятий общественного питания // Техника и технология пищевых производств. 2023. Т. 53, № 1. С. 140–149. URL: <https://naukaru.ru/ru/storage/viewWindow/110422> (дата обращения: 27.01.2025).
4. Обзор информационной системы управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sap.com/central-asia-caucasus/products/hcm/employee-central-hris/what-is-hris.html> (дата обращения: 27.01.2025).
5. Система сбалансированных показателей [Электронный ресурс]. URL: <https://www.insales.ru/blogs/university/systema-sbalansirovanykh-pokazatelei> (дата обращения: 27.01.2025).
6. Универсальная модель Universal Competency Framework (UCF) [Электронный ресурс]. URL: <https://business-psychologists.ru/shl-content/universalnaya-model-universal-competency-framework.php> (дата обращения: 27.01.2025).
7. Универсальная структура компетенций (UCF) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shl.com/solutions/products/assessments/behavioral-assessments/universal-competency-framework/> (дата обращения: 27.01.2025).

8. Шарохина, С. В., Гороховицкая Т. Н. Инновации в сфере общественного питания, как фактор стратегического управления // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2017. Т. 9, № 3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/86EVN317.pdf> (дата обращения: 27.01.2025).
 9. Шоломова А. Сбалансированная система показателей (BSC): что включает и как внедрить [Электронный ресурс]. URL: <https://finacademy.net/materials/article/sbalansirovanaya-sistema-pokazatelej-bsc> (дата обращения: 27.01.2025).
-