

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЖЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра Бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

### Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Регулювання трудової діяльності мережі ресторанів швидкого харчування ТОВ САЛАТІРА»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0738-БА-3 (41)  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент бізнес-адміністрування

Хмарська В.О. /Генерал/

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,

Компанієць Д.Г.

Рецензент: завідувач кафедри зовнішньоекономічної  
діяльності, доктор наук з держуправління, доцент

Бікулов Д.Г.

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет

Факультет менеджменту  
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.Г. Бікуллов

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 року

З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Хмарської Вероніки Олегівни

1. Тема роботи «Регулювання трудової діяльності мережі ресторанів швидкого харчування ТОВ САЛАТІЙРА»

керівник роботи: Компанієць Д.Г., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИСМСТВ

2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ГОЛОВНИЙ КОМПОНЕНТ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИСМСТВ

3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СУЧАСНОМУ ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИСМСТВІ

3. Перелік графічного матеріалу (у тому числі допоміжним об'єктами креслення)

22 аркуші

4 аркуші

4. Класифікація розділів роботи

Розділ	Прізвище, ім'я та по батькові виконавця	Підпис, дата	
		завдання	№ аркуш
1	Компанієць Д.Г.		
2	Компанієць Д.Г.		
3	Компанієць Д.Г.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Підпис
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у виконавця керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2019	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Об'єднання науково-інформаційного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проведення нормоконтролю.		
14.	Подача кваліфікаційної роботи на кафедру.	09.12.19-22.12.19	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	23.12.2019	
		січень 2020	

Студент

*Компанієць Д.Г.*

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

**В.О. Хмарська**

**Д.Г. Компанієць**

Нормоконтроль проведено

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

**С.В. Маркова**

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на тему: «Регулювання трудової діяльності» містить 113 сторінок, 22 таблиць, 4 рисунки. Перелік посилань нараховує 44 найменування.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо організації ефективного регулювання трудової діяльності в сфері послуг.

Для аналізу дослідження та розробки пропозицій в роботі використані: приклад форми контролю стажування, орієнтовні блоки інформації, що можуть бути використані для створення тренінгу для адаптації в компанії; запропоновані методи та показники контролінгу.

В роботі доведено доцільність удосконалення регулювання трудової діяльності. Метою впровадження запропонованих заходів є підвищення ефективності використання кадрів ТОВ «Салатейра», зниження рівня плинності кадрів та, як наслідок, збільшення обсягів прибутку.

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає ресторан ТОВ «Салатейра».

Предметом - є теоретико-методичні засади та практичні аспекти організації регулювання трудової діяльності підприємств сфери послуг.

ПЕРСОНАЛ, РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ПЛИННІСТЬ  
КАДРІВ, ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ

## ABSTRACT

Qualification work on the topic: "Regulation of employment" contains 113 pages, 22 tables, 4 figures. The list of links has 44 names.

The purpose of the qualification work is to develop theoretical, methodological and practical recommendations on the organization of effective regulation of labor activity in the field of services.

To analyze the research and development of proposals in work use: an example of a form of internship control, indicative blocks of information that can be used to create training for adaptation in the company, proposed methods and indicators of controlling.

The expediency of improving the regulation of labor activity is proved in the work. The purpose of the implementation of the proposed measures is to increase the efficiency of personnel use of Salateira LLC, reduce the level of staff turnover and, as a consequence, increase the profit.

The object of qualification work is the restaurant of Salateira LLC.

The subject is theoretical and methodological foundations and practical aspects of organization of regulation of labor activity of enterprises in the service sector.

STAFF, LABOR REGULATION, STAFF FLOW, MANAGEMENT PRINCIPLES

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Суть, принципи, етапи регулювання трудової діяльності організації та методика реалізації.....	9
1.2 Місце і роль управління персоналом у системі регулювання трудової діяльності.....	29
1.3 Характеристика стилів, методів регулювання трудової діяльності та показники ефективності.....	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРЬСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ГОСПОДАРЬСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ ТОВ «САЛАТЕЙРА».....	57
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ресторану ТОВ «Салатейра».....	57
2.2 Структура персоналу та принципи регулювання трудової діяльності ТОВ «Салатейра».....	82
2.3 Оцінка регулювання трудової діяльності мережі ресторанів швидкого харчування ТОВ «Салатейра».....	88
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ ТОВ «САЛАТЕЙРА».....	94
3.1 Управління цінністю кадрів як фактор удосконалення регулювання трудої діяльності мережі ресторанів швидкого харчування ТОВ «Салатейра» .....	94

1.1. Завдання щодо узагальнення результатуякої професійної діяльності на основі розширеної лінійної діаграми ТСОД «Салют-Фронт» .....	98
<b>ВІСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ</b> .....	111
<b>ДІЯЧІСТЬ ПРАКТИКА</b> .....	114

## ВСТУП

Протягом багатьох років людському чинникові в бізнесі відводилася другорядна роль, підпорядкована фінансовим виробничим показникам компанії. Останнім часом така ставлення почало змінюватися. Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху організації.

Однак до останнього часу поняття "менеджмент персоналу" у вітчизняній управлінській практиці було відсутнім, хоча система управління кваліфікаційною організацією мала функціональну підсистему управління кадрами та соціальним розвитком колективу, оснитою концепції управління персоналом організації в даний час становить достаточну роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх сформулювати та спрямувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

При переході до ринку відбувається повільний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу до ринкових відносин, відносин якості, що засновані на економічних методах. Тому необхідним є вироблення принципово нових підходів до встановлення пріоритету цінностей. Головний компонент всередині організації-працівник, а не її плечима споживачі продукції. Необхідно повернути свідомість працюючого до споживача, а не до начальника, до прибутку, а не до марнотратства, до ініціативи, а не до безумного винчавання.

Отже, діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Люди визначають придатність обладнання і технологій, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовуються під свої можливості структуру організації, тому персонал є центральним і головним елементом в будь-якій системі управління і в будь-якій виробничій системі.



РОЗДІЛ I  
КОНВЕНТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть, принципи, етапи регулювання трудової діяльності організації та методи реалізації контролю

Термін "персонал" означає особистий склад чи працівники установи, підприємства, організації, що складають групу за професійними чи іншими ознаками. Синонімом терміну "персонал" є "кадри", - штат працівників тої чи іншої сфери діяльності, виробництва, організації. Кадри є головним елементом всієї системи управління, і одночасно можуть виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Здатність одночасно виступати в якості об'єкта і суб'єкта управління являє собою основну специфічну особливість управління персоналом.

Управління персоналом - це процес планування, підбору, підготовки, оцінки і удосконалення кадрів, спрямований на раціональне їх використання та підвищення ефективності виробництва.

Предметом управління персоналом є вивчення відносин працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного і ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування конкретної організаційної системи.

Головною метою управління персоналом є посилення його ефективного навчання, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників та ефективного використання будь-яких завдань, що визначаються потребами ринку.

Необхідно розрізняти принципи управління персоналом, під якими розуміють правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Основні принципи

формування та функціонування управління персоналом підприємства представлені в табл. 1.1. Всі принципи системи управління персоналом розкриваються у висновках. Їх застосування залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.1

Принципи формування і функціонування управління персоналом

Принцип системи управління персоналом	Зміст
Економічність	Передає найбільш ефективну і економічну систему управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, підвищення ефективності виробництва
Прогресивність	Означає відповідність системи управління персоналом передового зарубіжного та вітчизняного досвіду
Перспективність	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Оптимальність	Вибір найбільш раціонального варіанту пропозицій щодо формування управління персоналом
Науковість	Розробка заходів щодо формування управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень у галузі управління персоналом
Узгодженість	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути узгоджені з основними цілями підприємства

Від принципів управління персоналом реалізуються у класичній. Їх виконання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.2

Основні елементи системи управління персоналом підприємства

Елемент системи управління персоналом	Зміст
1. Кадрова політика підприємства	Під кадровою політикою підприємства розуміють систему теоретичних поглядів, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, а також методи цієї роботи, що дозволяють створити високопродуктивний та уртований колектив.
2. Кадрове планування працівників	В рамках кадрового планування вирішуються завдання визначення потреб підприємства в персоналі необхідної чисельності та якості.
3. Підбір і відбір персоналу	Процес підбору і відбору персоналу складається з декількох етапів: пошук кандидатів до зайняття вакантних місць; деталізація вимог до кандидата на зайняття вільної вакансії; проведення відбору; прийом на роботу.
4. Адаптація нових працівників	У процесі загальної орієнтації, що здійснюється службою управління персоналом, відбувається ознайомлення нового працівника з підприємством, його політикою, умовами праці, охороною праці, технікою безпеки і т. д. По спрямованості адаптація буває: професійна, психофізіологічна та соціально-психологічна.

Продовження таблиці 1.2

3. Професійна підготовка і розвиток персоналу	Існує кілька видів професійної підготовки та розвитку персоналу на підприємстві: без відриву від виробництва у спеціалізованих закладах; з відривом від виробництва у спеціалізованих закладах; на робочому місці; самою людиною.
6. Оцінка працівників	Оцінка діяльності працівників підприємства являє собою традиційну процедуру. Метою атестації є періодична оцінка та критичний розгляд поточних можливостей персоналу. В даний час підприємства застосовують ряд нових методів оцінки персоналу, таких як: управління по цілям; управління результативністю; метод "360 градусів"; assessment-центр.
7. Управління поведінкою персоналу	Поведінка персоналу - це форма взаємодії окремих людей з навколишнім виробничим середовищем. Важливим елементом управління поведінкою працівників є вміння управляти конфліктами на підприємстві.
8. Кадрове діловодство	Для всіх типів документів необхідно виконання цілої низки робіт, що об'єднуються поняттям "діловодство"

Персонал підприємства складається із постійних і тимчасових працівників, що представляють кваліфіковану і некваліфіковану працю.

Кадри поділяються на дві великі групи: кадри управління і робочі кадри. До робітників відносяться ті працівники, які безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей чи роботою по наданню різних виробничих послуг. Робітники умовно поділяються на основні і допоміжні.

До кадрів управління відносяться ті працівники, які безпосередньо зайняті виконанням конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна розподілити на три основні групи:

- керівники, які організують, координують і стимулюють діяльність урядовців;
- виробничі (також інші) ділянки урядовців - директори, начальники, майстри;
- спеціалісти - це урядовці, які виконують певні функції урядовців. Вони накопчують інформацію і створюють варіанти рішень для керівників відповідно ринку (також інші функціональні керівники-спеціалісти, керівники бюро, груп, начальники відділів, технічні виконавці або службовці, які здійснюють технічне та інформаційне обслуговування процесу управління-бір, первинну обробку, збереження і передачу інформації (секретарі, машиністи, архівари).

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних підприємницьких дій і передбачає виконання наступних основних етапів і функцій: визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами, постійне вдосконалення системи кадрової роботи, визначення засобів і методів здійснення поставлених цілей, реалізацію роботи по виконанню прийнятих рішень, координацію і контроль виконання певних завдань.

Всі складові процесу управління можна зобразити у вигляді рис. 1.1.

Правильний підбір кадрів дає змогу здійснити принцип "кожна людина на конкретному місці і кожне місце для конкретної людини". Людина забезпечує максимальну віддачу, якщо виконує певну роботу, яка відповідає її особам, здібностям, рівню загальної і спеціальної підготовки.

Зараз при підборі кадрів і відборел, спеціалістів, широко використовують метод відповідальності. Формальним критерієм ( освіта, виробничий стаж, досвід роботи в конкретній галузі діяльності). Як додаток до цього методу, використовують характеристики з попереднього місця роботи

кваліфікації на посаду, встановлюють виробничий термін і перевіряють об'єктивну оцінку про його діяльність.

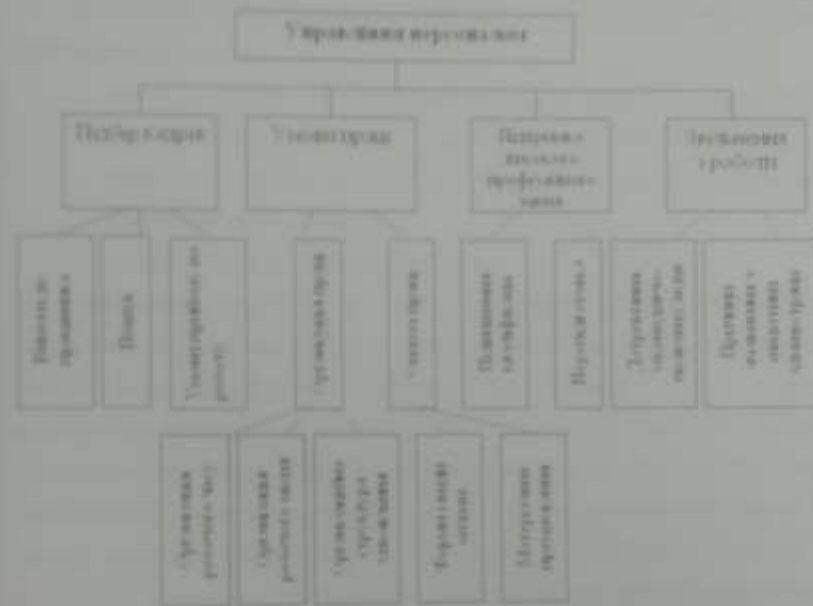


Рис. 1.1 Складові процеси управління

Деякі підприємства і об'єднання для підбору кадрів використовують конкурс. Зокрема, при можливості, через газету сповіщають про заміщення вакансій і відбір комісією кандидатів з числа тих, хто виявив бажання взяти участь у конкурсі.

За кордоном для підбору кадрів створюють оцінювальні центри, у практиці роботи яких набув поширення метод тестування. Тести дають змогу визначити ступінь співстерезливості, ретельності, винахідливості мислення, вміння узагальнювати факти, здібності до аналізу і комбінування працівника. Визначення цих критеріїв допомагає встановити відповідність працівника його

кваліфікаційним знаннями, навчанням з виконання робіт за певною професією. Кожен підприємств має мінімум певний рівень знань, що від правильності вибору кадрів залежить успіх і процвітання підприємства, заводу, організації.

Вирешувати питання оплати у виробництві в огляді суцільної зміни в умовах кризи підприємств, а саме:

- знання жорстких періодів професій і посадових інструкцій більш широкими, більш доступними і зручними для працівників;
- зменшення об'єму роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату;
- перехід на гнучкі форми оплати праці.

Організація оплати праці зокладає у розробці та застосуванні форм і систем оплати праці для залучення, вибору і збереження кадрового потенціалу. Оплата праці складається із зарплатної частини, премій та пенсії. Зарплата виплачується працівнику за виконання роботи середньої складності і може бути місячною або відрядною. Премії виплачуються за кількісне або якісне перевищення показників середньої складності та інтенсивності праці. До джерел оплати праці відносяться також пенсія, пов'язана з посадою чи характером виконуваної роботи, компенсація частини витрат працівника на харчування чи на утримання дітей у дитячих закладах, надання безоплатних юридичних послуг, частково оплата навчання дітей у навчальних закладах, програми оздоровлення та відпочинку.

Кожний керівник повинен визначити набір складових елементів оплати праці для кожного працівника, виходячи з його кваліфікації та особливостей операцій, робіт, які він виконує на своєму робочому місці. Система матеріального стимулювання, винагорода працівника за його працю, в рамках нової управлінської думки, базується перш за все на рівні його кваліфікації, яку повинен визначити керівник. Види матеріального стимулювання:

- гроші;
- фіксовані оплати;

компенсаційні пачести;  
соціальні програми.

Організація праці базується на розробці комплексу регламентів, які визначають:

- місця і роль кожного структурного підрозділу апарату управління і кожного працівника та порядок взаємозв'язку між ними;
- форми впливу на діяльність об'єкту управління, засоби контакту із зовнішнім середовищем.

Організація праці / це результат впорядкованої діяльності і певідзена складова управління персоналом. Важливого значення при організації праці набуває створення відповідних умов для роботи персоналу. Велику роль відіграє організація та обладнання робочих місць. При цьому встановлюють такі вимоги, які можна згрупувати таким чином: інформаційні, економічні, гігієнічні, естетичні, технічні та організаційні.

Організаційна структура управління-це одночасно і засіб і форма об'єднання працівників для здійснення загальних для них виробничих і управлінських завдань. Організаційна структура підприємства документально фіксується у графічних схемах структури, штатних розкладах, положеннях про підрозділи апарату управління. Це формальні правила, що розробляються менеджерами для:

1. поділу праці і розподілу офіційних обов'язків серед окремих співробітників і груп;
2. визначення форм контролю.

Організація повинна піклуватися про підвищення якості своїх працівників. Для цього недостатньо набору та добору найбільш кваліфікованих і здібних. Керівництво має також здійснювати програми систематичного навчання і підготовки кадрів, допомагаючи розкриттю їх можливостей в організації.



Особливу увагу потрібно приділяти навчанню керівних кадрів. Підвищення кваліфікації здійснюється за рахунок організації лекцій, дискусій, розгляду конкретних ділових ситуацій, вивчення літератури, проведення ділових ігор та рольового тренінгу, варіантами цих методів є щорічні курси за тематикою з проблем управління. Навчання повинні носити практичний характер і його результати повинні оцінюватись. Фірми повинні направляти своїх спеціалістів для професійного навчання за кордон.

За висловом талановитого американського менеджера П. Яковха, управління - це не що інше як уміння настроювати інших людей на працю, створювати у кожного працюючого відчуття причетності до вирішення проблем, що виникають. Обов'язковим є стажування молодих керівників, постійне самовдосконалення за спеціальною програмою.

**Звільнення з роботи.**

Звільнення працівника-крайній захід дисциплінарного покарання згідно ст. 40 і 41 Кодексу законів про працю.

Працівник, який поступив на роботу (уклав трудовий договір), може звільнитися з роботи за власним бажанням, попередити про це керівника підприємства за два тижня. Після закінчення цього строку керівник зобов'язаний видати наказ про звільнення працівника і вручити йому трудову книжку, в якій записати причину звільнення.

Кодекс законів про працю, крім цього, передбачає такі підстави припинення трудового договору, як угода сторін, закінчення терміну договору, призов або поступлення працівника на військову службу.

У Кодексі законів про працю викладені підстави припинення трудового договору при такому звільненні. Йдеться про випадки, коли працівник не бажає звільнитися з роботи, але на такому звільненні наполягає керівник, при цьому встановлюються перелік підстав, при наявності яких власник може звільнити працівника з роботи.

Отже, трудовий договір може бути розірваний власником лише при наявності таких підстав:

- якщо відбулися зміни в організації виробництва і праці, зтому числі, ліквідація, реорганізація або перепрофілювання підприємства, скорочення чисельності або штату працівників;
- підставою для звільнення може бути невідповідність працівника займаний посаді або виконуваний роботі;
- працівника можна звільнити також за систематичне невиконання трудових обов'язків, покладених на нього трудовим договором;
- самостійною підставою для звільнення з роботи є прогул (понад 3 години підряд);
- наступною підставою є не'язвлення на роботу впродовж 4-х місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності (хвороби).

Всі згадані підстави викладені в ст. 40 Кзпп. Кадровий менеджмент, тобто, робота з персоналом вийшла на перший план і перетворилась в один із головних обов'язків керівників всіх рівнів і напрямків. До основних принципів кадрового менеджменту належать:

- безумовна орієнтація на вимоги законодавства про працю; облік не тільки поточних, але й перспективних потреб організації в кадрах, що виходять із завдань її розвитку, прогнозу ринкової кон'юнктури і тенденцій звичайного руху робочої сили;
- збереження;
- дотримання балансу організації і її працівників; створення умов для скорочення числа звільнень і зайнятості;
- широке співробітництво з професійними союзами;
- максимальна турбота про кожного працівника.

Розглянемо найважливіші етапи процесу управління персоналом підприємства виходячи з основних функцій служби управління персоналом:

1. кадрове планування;

2. підбір і відбір персоналу;
3. адаптація персоналу;
4. розвиток персоналу підприємства;
5. оцінка персоналу підприємства;
6. управління конфліктами на підприємстві;
7. кадрове діловодство.

Кадрове планування. Підбір і відбір персоналу.

Кадрове планування - елемент загальної системи планування підприємства, в рамках якого вирішуються завдання забезпечення її роботою силою необхідної кількості та якості, а також встановлення соціальних відносин.

За допомогою кадрового планування можна визначити, скільки працівників, якої кваліфікації, коли та де будуть потрібні; які вимоги пред'являються до тих чи інших категорій працівників; яким чином залучити потрібний і скоротити зайвий персонал, як використовувати персонал у відповідності з його потенціалом; як забезпечити розвиток цього потенціалу, підвищити кваліфікацію працівників; як забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу та вирішити його соціальні проблеми; яких витрат зажадають проводитися заходи.

На підставі порівняння плану чисельності персоналу з уже працюючими працівниками на підприємстві визначаються вакантні робочі місця, які необхідно заповнити. Якщо такі місця існують, починається процес підбору і відбору персоналу, що складається з кількох стадій - деталізації вимог до вакантного робочого місця і до кандидата на зайняття вільної вакансії, підбору кандидатів, відбору кандидатів і працевлаштування на роботу (рис. 1.2).

Формалізація вимог до кандидатів - обов'язкова умова серйозного відбору. Найбільш розповсюджена форма такої формалізації - підготовка посадової інструкції, тобто документа, що описує основні вимоги і функції працівника, що займає дане робоче місце. На підприємствах посадова

наступній розглядається управління персоналом разом із керівником підприємства, в якому існує вакансія вакансії.

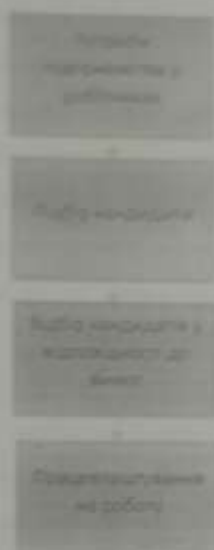


Рис. 1.2 Вибір кандидатів і призначення на роботу

Визначивши вимоги до кандидата, управління персоналом може приступити до наступного етапу - залучення кандидатів, тобто підбору. Для залучення кандидатів підприємство може використовувати ряд методів, з яких має свої достоїнства і недоліки: пошук всередині підприємства; добір з допомогою співробітників; кандидати, які самі себе проявили; оголошення в засобах масової інформації (на телебаченні, радіо, в пресі); виїзд в інститути та інші навчальні заклади, державні служби зайнятості, приватні агентства з підбору персоналу; Інтернет.

Слід зазначити, що не існує одного оптимального методу, тому управління персоналом підприємства має володіти всім набором прийомів для залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретної задачі.

Вибір майбутніх працівників підприємств:

1. первинне вивчення і претендентів (співбесіда);
2. збір і обробку інформації про них за певною системою;
3. оцінку якостей і складання достовірних "доповідей";
4. порівняння фактичних якостей претендентів та інших людей;
5. порівняння кандидатів на певну посаду і вибір найбільш підходящого;
6. призначення або затвердження кандидатів на посади, узгодження з ними трудового договору.

Порядок і правила вибору і найму персоналу повинні мати у письмовому вигляді.

На попередньому етапі вибору відбувається первинне вивчення кандидатів, дати їх виконувати необхідні функції, визначити можливі умови праці претендентів і формування з них резерву, з яким і проводиться у подальшому робота по виборі. Первинне вивчення відбувається шляхом аналізу документів (анкет, резюме, які направляють безліч претендентів сподіваною на відгук, характеристик, рекомендацій) на предмет їх відповідності вимогам підприємства до майбутнім співробітникам. Його метою є визначити всі бюджету, стратегії, культури підприємства, відносної важливості посад. Але з дипломатичною оцінкою документів можна отримати обмежену кількість інформації. І в цьому головний недолік даного методу.

У результаті робиться висновок про доцільність особистої зустрічі з претендентом (співбесіда). Запрошення на неї може бути попередньо зроблене по телефону, але бажано підтвердити її письмово. Цілі співбесіди:

1. заздалегідь визначити компетенції та особисті якості претендента, його зацікавленість у роботі;
2. інформувати його про підприємство та переваги роботи на ньому, зміст роботи, проносі адаптації і необхідних для цього строків;
3. узгодження інтересів і очікувань обох сторін, області їх відповідності і збіги, можливості знаходження згоди;

4. надання претенденту можливості в підсумку самого оцінки, чи дійсно він хоче отримати цю роботу.

Результати отриманого співбесіди зазвичай дозволяють відіести відразу ж до 80-90% кандидатів, а для решти вибрати найбільш підходящі способи подальшої перевірки і вивчення психологічних і професійних якостей з метою встановлення їх придатності для виконання на відповідну роботу і виконання посадових обов'язків.

Досить надійний спосіб перевірки претендентів - тестування, яке призначається як для відбору кращих кандидатів, так і для відсіву слабких. З допомогою тестів можна оцінити швидкість і точність виконання роботи, стійкість уваги, зорову пам'ять, володіння суміжними операціями, аналітичність мислення, акуратність, вміння швидко орієнтуватися, посидючість, старанність, інтерес до роботи, вміння спілкуватися з людьми, особисті схильності.

Але остаточний вибір відбувається з допомогою менш формалізованих методів, так як тести слабо виявляють позитивні якості людей порівняно з негативними і, як показують дослідження, не завжди достовірні (надійність загальних тестів становить менше 50%). Крім того, великі тестів пов'язані з високими витратами.

Завершальний етап процесу відбору - співбесіда з лінійним керівником, який з допомогою фахівця з персоналу та штатного психолога на основі встановлення різних кандидатів вибирає найбільш підходящого з них. Така співбесіда проводиться з групою кращих претендентів (2-3 людини на кожну посаду), які надсилаються кадровими службами.

За згодою сторін відбуваються укладення трудового договору і призначення на посаду.

Процес управління персоналом потребує максимального рівня узгодженості управлінських дій з психологічними особливостями поведінки людей. У разі, якщо керівники компанії нестугуть цими закономірностями,

можуть викликати психологічні конфлікти, які зривають працездатність команди, порушують трудову дисципліну та знижують продуктивність праці.

Контроль персоналу – це система внутрішньо-організаційних заходів та контролю у сфері роботи з людськими ресурсами, що дозволяє оперативно реагувати на відхилення від планових показників та конкретні зміни, а також формувати основні положення з управління персоналом.

Контроль персоналу передбачає розробку і видання інструментів для забезпечення процесу підвищення продуктивності праці на підприємстві. Головною задачею контролю персоналу – забезпечити постійний зворотній зв'язок між плануванням і аналізом планів, і відхилення від них. Контроль персоналу виступає одним із найважливіших засобів забезпечення стабільності і результативності управління, запобігання кризових явищ у внутрішньому середовищі організації і подолання невизначеності можливої реакції працівників на зміни зовнішнього середовища. Такий контроль персоналу надає необхідну інформацію для розробки і, за необхідності, зміни стратегії підприємства.

Класифікація контролю персоналу:

- на визначення цілей (вартість робочої сили, обсяг робіт),
- спеціальні функції управління персоналом (підвищення кваліфікації, оцінка),
- методичний інструментарій (методи оцінки персоналу, атестації).

Основними принципами контролю є довіра, відкритість і чесність, групова робота, зобов'язання щодо якості, гнучкість, а також бажання бути лідером нововведень. Ці принципи відносяться до всіх співробітників на всіх рівнях управління і об'єднують їх для досягнення спільних цілей.

Контроль може суттєво впливати на поведінку персоналу як того, кого перевіряють, так і того, хто бере участь у цьому процесі. Значний цей вплив досить неоднозначний.

Позитивні моменти впливу контролю:

- у персоналі зростає почуття відповідальності за власну працю;
  - за результативним контролем відбувається адаптація та зміна поведінки і мотивації з метою стимуляції, мотивації, покращення, кращого зрозуміння (працівники більше вмотивовані до ефективної та сумлінної праці);
  - існує можливість знайти джерела для підвищення продуктивності праці, підібрати висхідні та нисхідні та просування на верхні посади, активізувати раціоналізаторську діяльність працівників, зменшити ворождецькі явища в службових конфліктах в колективі.
- Негативний вплив контролю на працівників:

- надмірний контроль може призвести до нервовості робітників, які очікують перевірки;
- перевірка знижує звітну поведінку персоналу (наприклад, якщо перевірка для працівника має велике значення, то він під час неї демонструє надмірну працьовитість, щоб виокремити себе серед інших у колективі).

Метою контролювання вважається підтримка контролю, управління, контролю та інформаційного забезпечення всіх етапів у галузі управління персоналом. Для цього в системі контролю необхідно розробити ряд диференційованих показників. Наприклад, в компанії здійснюється реєстрація певних персоналу на роботу для кращого контролю щодо планової боротьби з прогулами без поважних причин. Така сама система за інших умов може застосовуватися для підвищення організації робочого часу, перевірки систем стимулювання, переорієнтації заходів щодо розвитку персоналу, а також в галузі внутрішньо-організаційних комунікацій.

Контролінг має розвиватися в такому напрямку: починаючи від контролю витрат до контролю ефективності, коли витратні показники (наприклад, кількість годин на підвищення кваліфікації) зможуть бути співставлені із результатами навчання та підвищення кваліфікації. На жаль, контролінг персоналу нерідко сприймається колективом як



розробляються цілі, з співробітниками часто консультуються відносно їх участі в постановці і виконанні цілей.

Система контролю персоналу складається з одностороннього (виробничого) і двостороннього контролю. Внутрішній контроль являє собою комплексне дослідження виконання плану, управлінських рішень, забезпечення стандартів, розподілу, витрат. Він спрямований на підвищення ефективності управлінської діяльності, продуктивності персоналу. Також його метою є своєчасне реагування на можливі конфлікти в колективі на основі знання інтересів різних груп персоналу в процесі здійснення підприємства в цілому.

Формування системи управлінського контролю залежить від необхідностей управління діяльністю персоналу підприємства.

На практиці відомі такі основні типи управління:

1. Управління діями (директивний).
2. Управління через взаємний контроль.
3. Управління за результатами.

Управління діями передбачає самостереження за діями працівників виконання даної роботи. Цей тип управління здійснюється тоді, коли є можливість виявити залежність між причиною і наслідком контролюваного процесу. В цьому випадку менеджери мають здійснювати корисувальні заходи, для того щоб на певній стадії процесу отримати очікуваний результат. Управління наслідками ефективно для підприємства, якщо менеджерам відомо, які дії персоналу бажані чи небжані, при цьому небжані дії мають бути усунені.

Управління на основі взаємного контролю можна здійснювати, використовуючи особистий (кадровий) та колективний типи контролю. В особистому типі контролю застосовують механізми, які дають змогу працівникам краще виконувати роботу, використовуючи їхні природні бажання контролювати власну поведінку. Контроль цього типу передбачає, що

процесом мають необхідні знання, кваліфікацію і досвід та доповнюють відповідними ресурсами для якісного виконання робіт.

Для підвищення результативності процесу контролю фізичні результати роботи його маццюнальним виконанню і швидким. Велике значення мають система стимуляції і рекомендацій виконання робіт та повноті, яка не дає приводу до повноті і споживання.

Об'єктами внутрішнього контролю є господарські зв'язки і процеси, які відбуваються на підприємстві.

Зовнішній контроль має на меті перевірку дотримання законності та економіко-економічної діяльності господарської діяльності. Він поділяється на державний (фінансовий, внутрішньогосподарський) та недержавний (антимонопольний, зовнішній громадський) контроль. Зовнішній контроль здійснюється керівництвом або спеціальними співробітниками. Цей зовнішній контроль пов'язаний з тим, що люди, працюючи формально, краще виконують свої обов'язки, якщо знають, що за ними спостерігає керівник або його представник.

Оскільки підсумок контролю значно ширше висвітлюються з висновком, багатьох хто намагався працювати краще для того, щоб прославитися. Іншими словами, додаткова ретельність проявляється тут через чесність. Тому систему контролю персоналом необхідно конструювати так, щоб запобігти поведінці, орієнтованій на нього.

По-перше, повинен бути передбачений так званий «захист від витрусу», тобто від того, хто нічого не робить, намагався створити видимість активної і сумлінної роботи, показати керівництву те, що воно бажало б бачити. Чим вище ступінь бюрократичної управління організацією, тим частіше подібна поведінка співробітників має місце і вони більше часу витрачають на обман, ніж на виконання власних обов'язків. Особливо часто це буває, якщо відсутні чітко визначені нормативи роботи і її результат не проходить ринкову оцінку споживачем.

По-друге, цілі в умовах зовнішнього контролю повинні бути досяжні, щоб не злилися зовнішніми стандартами на задані. Вимагається, щоб цілі можна було зрозуміти і зрозуміти, вони у вигляді з 50% відповідності з їх досягненням.

По-третє, за відсутності зовнішнього контролю обов'язково повинно виконувати зовнішній, а якщо необхідно, і внутрішній. При цьому, він постійно ускладнюється, традиційна система зовнішнього контролю змінює величезних витрат і стає експлоативно й технічно непосильною навіть для великих фірм. Вихід із сформованої ситуації лежить у запровадженні, де можливо, практики внутрішнього контролю, або самоконтролю. Головне завдання останнього полягає в тому, щоб вчасно виявити проблему й знайти шляхи її вирішення, а не підняти голову за руку й поворатити.

Для формування системи управлінського контролю за результатами необхідно визначити ті результати, за яких здійснюється бажана поведінка працівників; встановити значення цільових показників діяльності; визначити порядок оцінки виконання завдань; розробити систему мотивації за отриманими результатами.

Здійснення контролю на підставі оцінки одержаних результатів вимагає чіткого формування планових завдань, які треба виразити у числовій формі (наприклад, підвищити рівень віддачі на вкладений капітал на 5%). За виконання планових завдань має бути передбачена ефективна система стимулювання. Необхідно також, щоб показники стимулювання за досягнення результатів були точними, об'єктивними і зрозумілими для працівників.

Оцінка дає можливість кожному співробітнику побачити результати власного професійного розвитку й може стати підставою для підвищення на службі. Секрет сили впливу контролю і вимірювання результатів роботи полягає в наявності позитивного зворотного зв'язку. Коли керівник використовує позитивний зворотний зв'язок (повідомляє про збільшення випуску продукції, підвищення кількості продаж тощо), він стимулює її

результат, який досяг зворотня у процесі виконання завдання. І навпаки, коли керівник використовує негативної зворотній зв'язок, він лише показує невдачу для нього зменшує його співробітників. Саме цим ризиком між собою позитивної і негативної зворотні зв'язки.

Оже, механізмів кадані системи управлінського контролю є звично з необхідних умов підвищення ефективності та розвитку інноваційної діяльності підприємств у конкурентному ринковому середовищі. Спеціально створена система контролю персоналу дає змогу позбавитися від найбільш шкідливих осіб вже на першому етапі, а в разі успішного проведення попередньої перевірки знати і часом нейтралізувати загрозу безпечі підприємства.

## 1.2 Місце і роль управління персоналом у системі регулювання трудової діяльності

Будь-яке підприємство (організацію) можна уявити як соціальну систему управління. При цьому під системою управління прийнято розуміти взаємозв'язану сукупність взаємопов'язаних елементів, що володіє певною якістю, відсутніми у утворючих її елементів. Кожен елемент системи являє собою структуроутворюючу частину будь-якої підсистеми. Так, підприємство роздрібної торгівлі служить елементом галузі торгівля, яка містить як підприємства роздрібної торгівлі, так і оптові торговельні фірми. У той же час саме підприємство роздрібної торгівлі - складна сукупність різних підрозділів, секцій і служб. Елементу притаманні одна або декілька властивостей, які необхідні для функціонування системи.

Ці властивості елементів і визначають їх місце в системі управління і дозволяють об'єднувати елементи підсистеми. Наприклад, в кожній організації елементи входять як мінімум дві підсистеми: керуючу (або суб'єкт управління) і керовану (чи об'єкт управління). Система управління, в якій суб'єкт і об'єкт

управління складають головним чином люди, кінчається соціальною системою управління (або організацією).

Організація має певну внутрішню структуру. В її складі цілі, завдання, техніки, структура управління і люди.

Мета - це (спеціальний умовий образ результату діяльності. Цілі управління відображають, як правило, бажаний стан системи управління.

На рівні організації (або підприємства) існують головна мета та цілі, зможі, які сприяють її досягненню. Головна мета організації визначається її місцем, так же місце відображає головну причину і основну мету існування організації. Так, місця будь-якого підприємства роздрібно торгівлі в кінцевому рахунок - реалізація споживчих товарів населенню. Реалізація цієї мети вимагає досягнення виробничо-комерційних, економічних, науково-технічних і соціальних цілей. Виробничо-комерційні цілі на рівні підприємства роздрібно торгівлі пов'язані з здійсненням торговельно-технологічного процесу, впровадження процесу виробництва в сфері обігу і організацією торговельного обслуговування населення. В умовах ринкової економіки економічні цілі так чи інакше пов'язані з отриманням прибутку.

Науково-технічні цілі припускають, з одного боку, форсування впровадження досягнень науки і техніки в торговельно-технологічний процес, а з іншого боку, відповідність реалізованих товарів встановленим стандартам і вимогам. Соціальні цілі - це цілі управління персоналом. Вони обумовлюють створення умов для високопродуктивної та безпечної праці, систематичне розвиток і навчання персоналу, створення і застосування ефективної системи стимулювання і мотивації трудової діяльності.

Завдання - це запропонована робота (або серія робіт), яка повинна бути виконана встановленим способом у заданий визначений термін. До числа найважливіших завдань підприємства роздрібно торгівлі можна віднести: безперервне забезпечення населення споживчими товарами, поліпшення якості

торгівельного обслуговування населення, розширення асортименту реалізованих товарів і послуг та ін.

Технологія - система послідовно здійснюваних дій, операцій і процедур, що дозволяє отримати заздалегідь визначений результат. На підприємстві роздрібної торгівлі технологія характеризується торгово-технологічним процесом.

Торгово-технологічний процес на підприємстві торгівлі - процес, що охоплює просування товарів до споживачів, який має на меті збереження і підготовку товарів до споживання, а також реалізацію цих товарів покупцям. В основному цей процес включає: розвантаження автотранспорту, приймання товарів у магазині, переміщення товарів, розміщення товарів на зберігання, вибір товарів на вимогу секцій, переміщення товарів у торговий зал, викладку товарів, демонстрацію товарів покупцям, вибір товарів покупцями, розрахунок за придбаним товаром і його упакування. У торгово-технологічному процесі використовуються специфічне торгове обладнання та беруть участь всі категорії персоналу.

Структура управління - збіг певних співвідношень функціональних зон і рівнів управління, використовуваних для досягнення поставлених цілей.

Щодо структурою розуміється сукупність компонентів системи і їхніх зв'язків, які визначають внутрішню будову й організацію об'єкта як цілісної системи. Оптимальна структура системи повинна мати мінімальну кількість компонентів, але разом з тим вони повною мірою повинні виконувати задані функції.

Структура повинна бути мобільною, тобто легко пристосованою (адаптивною) до мінливих вимог і цілей. Еволюція структури системи за змістом в просторі і в часі відображає процес її розвитку.

Спрощена структура організації наведено на рис. 1.3.

Люди - головна продуктивна сила організації. Люди, зайняті в організації, поділяються на адміністрацію і персонал.

Адміністрація виступає в якості осередку елементів керуваної системи, а в керуваній підсистемі центральне місце займає персонал. На підприємстві (а організації) існують безліч об'єктів управління, які обслуговуються в керуваній підсистемі. Зокрема, на рівні підприємства розробної версії в якості об'єктів управління виступають торгово-технологічний процес, торгове обладнання, товарні запаси, торгові потіки, а також персонал.

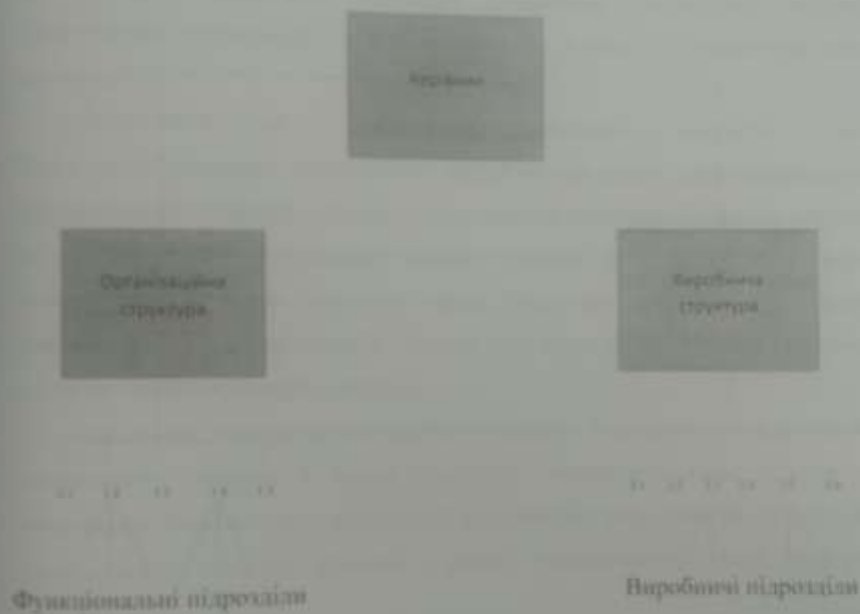


Рис 1.3. Спрощена структура організації

Персонал приводить у рух всі інші об'єкти управління і багато в чому визначає кількість реалізованих товарів і якість торговельного обслуговування населення. Отже, персоналу належить головна роль у керуваній підсистемі організації.

Персонал об'єднує всі категорії працівників, зайнятих на підприємстві (а організації), крім працівників апарату управління. При цьому працівники,

самої персонал підприємства (організації) в залежності від участі у виробничому процесі, як правило, поділяються на постійний і тимчасовий персонал.

Результивна кадрів на кожному підприємстві визначається їх кваліфікацією, знаннями, досвідом і психофізично-здоровими якостями.

Одна з найважливіших завдань кадрового менеджменту-забезпечення своєчасної роботи всіх категорій працівників, складових персоналу підприємства (організації), і спрямування їх зусиль на досягнення цілей організації.

Організація існує у зовнішньому середовищі і взаємодіє з ним. Навколишнє (зовнішнє) середовище - це все те, що оточує дане підприємство: постачальники і покупці, конкуруючі організації, культура, політична ситуація та ін. Навколишнє середовище активно впливає на будь-яку організацію, постачаючи їй кадри, знаряддя праці, сировину, матеріали або товари, енергоносії і т. д. Організація впливає на навколишнє середовище, коли виробляє і реалізує товари і послуги.

Наприклад, підприємства торгівлі покликані безпосередньо формувати і задовольняти потреби і потяги покупців, визначувати смак і культуру споживачів. У свою чергу, асортимент реалізованих ними товарів залежить від рівня розвитку галузей харчової і легкої промисловості, стану експорту, імпорту і т. д.

Зовнішня і внутрішня середовища організації знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності. Так, цілі організації визначаються динамікою зовнішнього середовища, а продукти діяльності організації пов'язані з товарами і послугами, необхідними для задоволення потреб суспільства.

В залежності від взаємодії зовнішнім середовищем організації розглядаються як закриті та відкриті системи управління.

Закрита система існує, головним чином, автономно, має жорсткі фіксовані межі, її контакти з зовнішнім середовищем обмежені.



Відкрита система характеризується активною взаємодією із зовнішнім середовищем і надзвичайно залежна від нього. Енергія, інформація, матеріали – це елементи обміну з зовнішнім середовищем проникають через межі системи. Така система не є самодостатньою; вона залежить від енергії, інформації і матеріалів, що надходять зовні. Крім того, відкрита система має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і повинна робити це для того, щоб продовжити своє функціонування.

Управління персоналом займається головним чином внутрішнім відкритим систем управління. Більшість підприємств торівлі відносяться до відкритих систем (рис. 1.4).

На вході організація отримує з навколишнього середовища інформацію, капітал, людські ресурси та матеріали. У процесі перетворення організація обробляє ці елементи, перетворюючи їх в продукцію або послуги. Продукція та послуги надходять з організації в навколишнє середовище. Якщо організація управління ефективна, то в ході процесу перетворення утворюється додаткова вартість входів і в результаті "на виході" з'являються багато можливих додаткових елементів, такі як прибуток, збільшення частки ринку, збільшення обсягу продажів (у бізнесі), реалізація соціально значимої продукції, задоволення працівників, зростання організації і т. д.

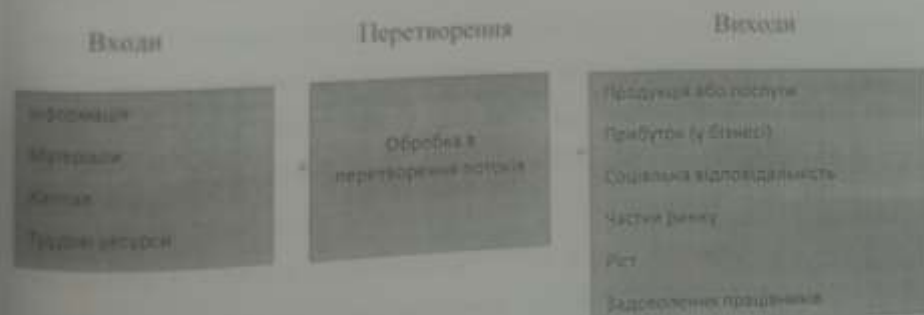


Рис. 1.4. Організація як відкрита система

При розгляді організації як соціальних систем управління нерозривно утворюється системний підхід. Системний підхід характеризується як системному аналізу, який здійснюється за наступним алгоритмом:

- декомпозиція системи, тобто її розглядування на утворенні елементи;
- аналіз елементів;
- виявлення найбільш істотних елементів, що визначають поведінку системи в цілому;
- розробка рекомендацій з покращення функціонування системи.

За допомогою системного підходу складний об'єкт дослідження можна представити як сукупність простих, доступних для вивчення елементів.

Системний аналіз дозволяє встановити певні закономірності функціонування соціальних систем управління.

### 1.3 Характеристика стилів, методів регулювання трудової діяльності та показники ефективності

Одним із суттєвих показників культури управління вважається стиль керівництва. Стиль керівництва – це система методів керівництва, що постійно використовуються і які відображають неформальну сторону процесу управління у вигляді прийомів, які використовуються в повсякденній практиці.

Можна говорити про загальний стиль роботи, який притаманний апарату управління даної організації в цілому, і про індивідуальний стиль, який вважається характерним для окремих керівників. Загальний стиль управління складається під впливом переважючих особливостей стилю окремих керівників. І, навпаки, індивідуальний стиль формується на основі загального стилю управління із урахуванням певних умов роботи та особистих психічних, інтелектуальних та професійних особливостей даного керівника.

В певній урівноваженій діяльності розрізняють три основні стилі роботи (демократичний, авторитарний і ліберальний (імпріональний) та один додатковий стиль керівництва.

Демократичний стиль роботи означає в тому, що керівник спирається на своїх підлеглих, враховує їх думку, залишаючи за собою лише особисті рішення основних питань, але не виключає виконання творчої ініціативи та діяльності, переобладнання можливості делегування повноважень по вертикалі.

Організації, в яких домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні повноважень. Досить часто, повнівши цілі організації, керівник дозволяє підлеглим визначити свої власні цілі у відповідності з тими, які він сформулював. Замість того щоб здійснювати жорсткий контроль за підлеглими в процесі їх роботи, керівник зазвичай чекає, коли робота буде виконана до кінця, щоб провести її оцінку. Керівник як як сполучна ланка, забезпечуючи відповідність цілей класу або організації в цілому.

Оскільки демократичний лідер припускає, що люди мотивовані потребами більш високого рівня - в соціальній взаємодії, успіхах і самовираженні, - він намагеться зробити обов'язки підлеглих більш привабливими. У певному сенсі він намагеться створити ситуацію, в якій люди до деякої міри самі мотивують свої вчинки, тому що їх робота, але своєю природою, сама є винагородою. Він також сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не маючи схвалення або допомоги. Але керівник вкладає багато зусиль в створення атмосфери відкритості і довіри з тим, щоб якщо підлеглим і знадобилася допомога, вони, не соромлячись, могли б звернутися до підлеглих або керівнику. Керівник, щоб домогтися цього, організовує двостороннє спілкування і грає направляючу роль.

Стиль авторитарний стиль керівництва готує в собі і дикі небезпеки. Він характеризується мінімальним участю керівника в управлінні, і колектив має свою свободу приймати рішення щодо основних напрямів своєї діяльності. Цей стиль керівництва передбачає високу свідомість і творчу ініціативу всіх членів колективу. Але далеко не всі колективи готові до такої форми саморегуляції.

Демократичний стиль керівництва в сучасній літературі часто піддається критиці. Сумно в тому, що демократія є ідеальною формою правління, впроваджується давно. Ще Аристотель поставив у своїй символічній політичній режисері демократію на непривілейований місце. Як знавця б античної мислитель, який думався, що сучасний світ прийшов до переконання, що саме демократія більше ніж інші типи державного устрою годиться для політичного життя і для управління людьми.

У 1920-х рр. Бердяєв прийшов до переконання, що демократія завершує свою історичну долю. "Демократія носить формальний характер, вона сама не має свого змісту, - писав він, - і в межах затверджується якою принципу не має ніякого змісту. Демократія не хоче знати, в ім'я чого виникла воля народу, і не хоче відпорядкувати волю народу ніякої мети".

У 1960-х рр. багато західних інтелектуалів теж оголосили про кінець демократії. Дійсно, хіба Д. Белл або Р. Арон, сповідаючи "кінець ідеології", які не виступали одночасно мільйонниками демократії? Не вже Е. Шазет і С. Лінсет, стверджуючи про приход ери технократів, які не мали на увазі захід народоловства? Якщо в класі всі проблеми будуть вирішуватися голосуванням, враховуючи всі думки членів, то наперед чи загальне свідомість класу відобразить високі цінності і прагнення. Навіть вибираючи керівника, багато колективів виявляються віддати перевагу тому, хто і сам не працює і іншим не стане в цьому завязати.

Авторитарний (директивний) стиль характеризується тим, що при виконанні своїх функцій керівник має абсолютну владу, сам визначає способи

на жобу виконання певної мети і притом не допускати будь-яких змін у ній. Вся інформація проноситься через керівника. Але при цьому і вся відповідальність за результати діяльності підлеглих повністю походить на керівника. Такої стилі керівництва значайно реалізується в інших бюрократичних формах.

Авторитарному стилю керівництва притаманні такі риси: соціальний консерватизм, потреба в керуванні і боязі до сили, неточність установок, спротивний характер мислення, нерідко стає ворожість і агресивність, тривожність в повсякденні і труднощі у встановленні довірчих відносин з іншими.

Значний внесок у цю проблему внесли Е. Фромм і Т. Адорно. Е. Фромм розглядає не тільки стиль керівництва, а й характерні психологічні риси особистості цього типу. У своїх роботах Фромм аналізує основи мажоритому і садизму у авторитарній особистості.

Найбільш часті прояви мажоритарних тенденцій - це пошук криміналізації, безпорадності, нікчемності. Також Фромм класифікує три типи садистських тенденцій. Перший тип - це прагнення поставити інших людей в залежність від себе і придбати повну і необмежену владу над ними, перетворити їх в свої знаряддя, "ліпити, як глину". Другий тип - прагнення не тільки мати абсолютну владу над іншими, а й експлуатувати їх, використовувати і "обкратити", "закоштувати" все, що вони можуть дати і в моральному, і в інтелектуальному плані. Третій тип садистських тенденцій характеризується прагненням завдати шкоди іншим людям страждання і інтентувати, як вони страждають. Страждання може бути і фізичним, але частіше це душевне страждання. Метою дій тут може бути як активне спричинення страждання - принизити, залізати іншого, - так і пасивне споглядання чужь приниженості і залізканості. Для авторитарного характеру служать, за Фроммом, два стійкі сильні і безсилі. Сила автоматично викликає любов авторитарного індивіда і готовність підкоритися незалежно від того, хто її викликає. І так само, як сила автоматично викликає його "любов", безсилі люди

для організації міжособистісної взаємодії його призерство. При цьому всі  
любий людини він відсутній бажання виконати, продемонструвати, продемонструвати.

Після вивчення психологічних аспектів авторитарного та проблемна стала  
визначитися в рамках неможливості управління. Типи керівників і відносини між стилі  
керівництва досліджував німецький психолог К. Левін. Дослідник схилювався до  
демократичного стилю керівництва, тому велике проведено аналітичних  
впливів авторитарного стилю. К. Левін і його колеги провели одне з ранніх у  
психології досліджень ефективності стилю керівництва. Експеримент  
проводився в групі дітей - підлітків, які під керівництвом дорослих ліпили  
машки з пап'є-машки. Керівники трьох груп (слід пам'ятати, що всі уроки  
дорослі, а не діти), створюючи які зустрічаються з середовищем дітей,  
демонстрували різні методи впливу на підлеглих. Експериментатори  
порівнювали потім ефективність діяльності цих груп. У своєму дослідженні  
Левін вивчив, що авторитарне керівництво досяглося виконання більшого  
обсягу роботи, ніж демократичне. Однак на іншій частині він були низька  
мотивація, менша оригінальність, менше дружелюбність в групах, відсутність  
групового мислення, велика агресивність, демонстрація як до, так і до інших  
членів групи, високий рівень притисненої тривоги і одночасно більш залежне і  
покірне поведінку. У порівнянні з демократичним стилем керівництва, при  
ліберальному стилі обсяг роботи зменшується, якість роботи знижується,  
Гуляється більше гри, і в опитуваних учасників експерименту перевага  
віддається демократичному керівнику.

Ліберальний стиль керівництва (конформізм), навпаки, полягає в тому:  
що керівник не виявляє активності, і виконання тих або інших задач  
визначається прагненням підлеглих. Головна мета керівника при такому стилі  
керівництва - це уникнути конфліктів в колективі та з підлеглими.

Підлеглі позбавлені від настирливого контролю, самостійно приймають  
рішення на основі обговорення і шукають в рамках наданих повноважень  
шляхи їх реалізації. Така робота дозволяє їм виразити себе, принести.

...сприяє створенню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, зберігає довіру між людьми, сприяє добровільному прийняттю на себе повноважень і відповідальності.

Керівник же забезпечує співробітників інформацією, здійснює оцінку їх діяльності, залучення, навчання, а також зберігає за собою право остаточного рішення.

Застосування цього стилю знаходить все більшого поширення у зв'язку зі зростаючими масштабами наукових досліджень і дослідно-конструкторських робіток, здійснюваних силами висококласних фахівців, які не сприймають тиску, дрібязкової опіки та ін. Його ефективність обумовлена реальним здивуванням підлеглих до самостійності, чітким формулюванням керівником завдань і умов їх діяльності, його справедливістю щодо оцінки результатів та винагороди.

У передових фірмах примус поступається місцем переконання, суворий контроль - довіри, підпорядкування - співпраці, кооперації. Для них характерні колективне управління, відкритість новим ідеям, сприятливий морально-психологічний клімат. Подібне "м'яке управління", націлене на створення "керуваної автономії" окремих структурних одиниць, полегшує природне застосування нових методів керівництва, що особливо важливо при поширенні нововведень.

Прихильники ліберального стилю управління з часткою сарказму заявляють: якщо люди думають, що це вони управляють, то ними можна буде управляти. Цей стиль керівництва спирається на високу свідомість, відданість спільній справі і творчу ініціативу всіх членів колективу, хоча керувати таким колективом - завдання не з легких. Тактика мінімального втручання (інтервенції) у справи колективу вимагає від керівника такту, високої ерудиції та управлінської майстерності, потрібно вміти нічого нібито не робити самому, але знати про все і нічого не випускати з свого поля зору. Керівник-ліберал повинен майстерно володіти принципом делегування повноважень.

координувати добрі відносини з неформальними лідерами, іміти коректно ставити завдання і визначати основні напрямки роботи, координувати взаємодію співробітників для досягнення загальних цілей. Саме небезпечне випробування для ліберального стилю управління - виникнення конфліктних ситуацій, своєрідна битва амбіцій. Ймовірність якої дуже велика в колективі, що складається з обдарованих, авторитарних особистостей.

Ліберальний стиль легко може трансформуватися в попустительський, коли керівник зовсім усувається від справ, передаючи їх в руки "висувачів". Останні від його імені керують колективом, застосовуючи при цьому все більш і більш авторитарні методи. Сам він при цьому лише робить вигляд, що влада знаходиться і його руках, а на ділі все більше і більше стає залежним від своїх добровільних помічників.

Ліберальний стиль керівництва характеризується безініціативністю, інструктуванням в процес тих чи інших робіт. Ліберал робить які-небудь дії тільки за вказівками вище стоячого керівництва, прагне ухилитися від відповідальності за їх вирішення. Зазвичай у такій ролі виступають люди, недостатньо компетентні, не впевнені в міцності свого службового становища. Ліберали непринципові, можуть під впливом різних людей і обставин змінювати своє рішення з одного й того ж питання. В організації, де керівник - ліберал, часто важливі питання вирішуються без його участі.

Ліберальний стиль відрізняють мінімальну участь керівника в управлінні, відсутність ротаху в його діяльності, небажання прийняти на себе відповідальність за вирішення проблем і за їх наслідки, коли вони несприятливі.

Керівник непослідовний у діях, легко піддається впливу оточуючих, схильний поступатися обставинам і упокорюється з ними, може без особливих підстав скасувати раніше прийняте рішення. Як правило, він дуже обережний, чекає, через те, що не впевнений у своїй компетенції, а значить, і в положенні, займає в службовій ієрархії.



Успішної стилі переважає співвідношення розглянутих вище стилів: ліберальний, авторитарний та демократичний стилі можуть переважати в того або іншого керівника, але ніколи не досягають абсолюту, так як як і в природі не існує чистих холериків, флегматиків, сангвіників та меланхоліків і розглянути вище темпераменти завжди виокремлюються у людини в певній пропорції з перевагою одного з них.

Сучасному рівню розвитку техніки, організації та економічних методів проведення виробництва в найбільшій мірі відповідає демократичний стиль керівництва.

Методи управління персоналом - способи дії на колектив та окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації. Розрізняють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи.

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягненнях і відомі в історії як методи батогу і прюника. Економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів та способом дії відомі як методи прюника. Соціально-психологічні методи ґрунтуються на способах мотивації та морального впливу на людей і відомі як методи переконання.

Адміністративні методи зорієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття відповідальності, прагнення людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий та адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Для адміністративних методів характерна їх відповідальність правовим нормам, які діють на певному рівні управління, а також актам та розпорядженням вищих органів управління.

Адміністративні методи:

- встановлення державомовлення
- формування структури органів управління



- соціальне та моральне стимулювання
- задоволення культурних та духовних потреб
- формування колективів, груп, створення нормального психологічного клімату
- встановлення соціальних норм поведінки
- розвиток у працівників ініціативи та відповідальності
- встановлення моральних санкцій та премій

Управлінський вплив економічних та соціально-психологічних методів носить непрямий характер. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів та важко визначити силу їх впливу на кінцевий ефект.

Адміністративні методи управління становляться на відносинах єдиного волянту, дисципліни та відповідальності; здійснюються в формі організаційного та розпорядчого впливу.

Організаційний вплив направлено на організацію процесу виробництва та управління та включає організаційне регламентування, організаційне керування та організаційно-методичне інструктування.

Організаційне регламентування визначає те, чим повинні займатись працівники управління, і визначено положеннями про структурні підрозділи, які встановлюють задачі, функції, права, обов'язки та відповідальність підрозділів і служб організації та їх керівників. На основі положень складається штатний розклад даного підрозділу, організовується його повсякденна діяльність. Істосування положень дозволяє оцінити результати діяльності підрозділу, приймати рішення щодо морального та матеріального стимулювання його працівників.

Організаційне нормування в організаціях передбачає велику кількість нормативів, яке включає: якісно-технічні нормативи (технічні умови, стандарти організації та ін.); технологічні (маршрутні і технологічні карти і т.д.); експлуатаційно-ремонтні (напр. нормативи планово-понаперелжувального ремонту); трудові нормативи (розряди, ставки, шкала преміювання); фінансово-

кредитів (розмір власних оборотних засобів, розширення потоків банку), нормативи рентабельності та використання з бюджетом (відрахування в бюджет матеріально-постачальні та транспортні нормативи (норма витрат матеріалів, норми поставок вагонів під навантаженням та розвантаженням) і склад організаційно-управлінські нормативи (правила внутрішнього розпорядку, порядок оформлення найму, звільнення, перевелу, відрахувань).

Ці нормативи зачіпають всі сторони діяльності організації. Особливе значення має нормування інформації, так як її потік, обсяг постійно зростають. В умовах функціонування в організації автоматизованої системи управління організовуються масиви норм та нормативів та інформаційних носіїв ЕОМ в інформаційно-обчислювальному центрі (ІОЦ) організації.

Організаційно-методичне інструктування здійснюється в формі різноманітних інструкцій та вказівок діючих в організації. В актах організаційно-методичного інструктування даються рекомендації для використання тих чи інших сучасних засобів управління враховується цінний досвід, яким володіють працівники апарату управління.

До актів організаційно-методичного інструктування відносять:

- посадові інструкції, які встановлюють права та функціональні обов'язки управлінського персоналу;

- методологічні вказівки (рекомендації), що описують виконання комплексів робіт, пов'язаних між собою і, які мають загальні шльози призначення;

- методичні інструкції, які визначають порядок, методи і форми роботи для вирішення окремої техніко-економічної задачі;

- робочі інструкції, які визначають послідовність дій, з яких складається управлінський процес. В них вказується порядок дій для виконання процесів оперативного управління.

Акти організаційного регламентування, нормування та організаційно-методичного інструктування є нормативними. Вони видаються керівником

дирекції, а у випадках, передбачених діючим законодавством, - стійму або укладено з відповідними суспільними організаціями і обов'язкові для підрозділів, служб, посадових осіб та працівників, яким вони адресовані.

Розпорядчий вплив виражається в формі наказу, розпорядження або вказівки, і які є правовими актами ненормативного характеру. Вони видаються, щоб забезпечити додержання, виконання та застосування діючого законодавства та інших нормативних актів, а також для надання юридичної сили управлінським рішенням. Накази видаються лінійним керівником організації.

Розпорядження та вказівки видаються керівником виробничої одиниці, підрозділу, служби організації, начальником функціонального підрозділу. Наказ – це письмова або усна вимога керівника вирішити конкретну задачу або виконати конкретне завдання.

Розпорядчий вплив частіше, ніж організаційний, потребує контролю та перевірки виконання, які повинні бути чітко організовані. С цією метою він устатковує єдиний порядок обліку, реєстрації та контролю за виконанням наказів, розпоряджень та вказівок.

Економічні методи управління – це елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток організації.

Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, яке поєднує та синтезує в собі всі економічні методи управління.

За допомогою планування визначається програма діяльності організації. Після затвердження плани надходять лінійним керівникам для керівництва роботою за їх виконанням. Кожний підрозділ отримує перспективні і поточні плани за визначеним рядком показників. Наприклад, майстер ділянки щоденно отримує змінно добове завдання від адміністрації цеху і організовує роботу колективу, використовуючи методи управління персоналом.

При цьому потужним важелем виступають ціни на випускаємо продукцію, які впливають на розмір прибутку організації. Керівництво повинно зорієнтуватися про те, щоб зріст прибутку забезпечувався не зростанням цінності продукції, що випускається. Тому необхідно застосовувати літву систему матеріального стимулювання за наявності резервів по зниженню цінності продукції та реальні результати в цьому напрямку. Велике значення в системі матеріального стимулювання має ефективність організації робочої сили у відповідності з кількістю та якістю праці.

При ринковій системі господарювання в умовах вільного ринку і складної кінцевої системи цін, прибутків та збитків, попиту та пропозиції посилюється роль економічних методів управління. Вони стають найважливішою умовою створення цілісної, ефективної та гнучкої системи управління економічною організацією.

Планове ведення господарства є головним законом функціонування будь-якої організації, яка має чітко розроблені мету і стратегію їх досягнення. В ринковій економіці виявлення економічних методів має деяко інший характер, ніж в адміністративній економіці, так замість централізованого планування устанавлюється, що організація – вільний товаровиробник, який виступає на ринку рівним партнером інших організацій в суспільній кооперації праці.

План економічного розвитку є основною формою забезпечення балансу між ринковим попитом на товар, необхідними ресурсами та виробництвом продукції і послуг. Державне замовлення трансформується в портфель замовлень організації з врахуванням попиту і пропозиції, в якому держзамовлення вже не має домінуючого значення.

Для досягнення поставленої мети необхідно чітко визначити критерії ефективності і кінцеві результати виробництва у вигляді сукупності показників, встановлених в плані економічного розвитку. Таким чином, роль економічних методів полягає в мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих результатів.

Самодіяльність методів управління персоналом на конкретній території визначається державною системою управління персоналом і законодавством, зокрема статтями 1-14 Конституції України, статтями 24-26 Конституції України, статтями 1-14 Закону України «Про трудові договори», статтями 1-14 Закону України «Про трудові договори», статтями 1-14 Закону України «Про трудові договори».

Самодіяльність методів управління персоналом – це особливе здійснення управлінської діяльності керівником, який безпосередньо на конкретній території здійснює управління персоналом. Самодіяльність методів управління персоналом визначається двома основними групами методів управління персоналом, які застосовуються на території управління персоналом: це методи управління персоналом і методи управління персоналом. Самодіяльність методів управління персоналом визначається двома основними групами методів управління персоналом: це методи управління персоналом і методи управління персоналом.

Таким чином, самодіяльність методів управління персоналом, так як в сучасному суспільстві управління персоналом визначається двома основними групами методів управління персоналом: це методи управління персоналом і методи управління персоналом. Але самодіяльність методів управління персоналом визначається двома основними групами методів управління персоналом: це методи управління персоналом і методи управління персоналом.

Самодіяльність методів управління персоналом визначається двома основними групами методів управління персоналом: це методи управління персоналом і методи управління персоналом. Самодіяльність методів управління персоналом визначається двома основними групами методів управління персоналом: це методи управління персоналом і методи управління персоналом.

Самодіяльність методів управління персоналом визначається двома основними групами методів управління персоналом: це методи управління персоналом і методи управління персоналом. Самодіяльність методів управління персоналом визначається двома основними групами методів управління персоналом: це методи управління персоналом і методи управління персоналом.

інформацію шляхом масового опитування людей за допомогою спеціальних  
додаткових анкет.

Інтерв'ювання передбачає підготовку до бесіди сценарій (програму),  
ціль за ходом діалогу зі співробітником, - отримання необхідної інформації.  
Інтерв'ю - ілюмінативний варіант бесіди з керівником, неспитним або державним  
лицем - вимагає високої кваліфікації інтерв'юера та значного часу.  
Систематичний метод незамінний при аналізі ділових та дружніх  
контрактів у колективі, коли на основі опитування співробітників  
будується матриця переважних контактів між людьми, яка також показує і  
неформальних лідерів в колективі.

Метод спостереження дозволяє виявити якості співробітників, які одразу  
виявляються лише в неформальних обставинах або в надзвичайних життєвих  
ситуаціях (аварія, зіткнення, стихійне лихо). Співбесіда являється  
розширеним методом при ділових переговорах, прийому на роботу,  
виховних заходах, коли в неформальній розмові вирішуються важкі кадрові  
задачі.

Психологічні методи відіграють важливу роль в роботі з персоналом, так  
як націлені на конкретну особу працівника або службовця і, як правило, строго  
персоніфіковані та індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до  
внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, образів і поведінки з  
тим, щоб націлити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних  
задач організації. Психологічне планування складає новий напрямок в роботі з  
персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу  
організації.

Воно витікає із необхідності концепції всебічного розвитку особистості  
людини, усунення негативних тенденцій організації відсталі частини  
трудового колективу. Психологічне планування передбачає підстановку мети  
розвитку і критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів





Результати діяльності підприємств, організацій передусім вимірюються забезпеченістю та ефективністю використання трудових ресурсів. Тому аналіз цільових показників є одним із основних напрямків економічної роботи професійної з метою виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та збільшення його обсягу при кращому використанні трудових ресурсів.

Для оцінки якості управління персоналом застосовують таку систему показників: чисельність персоналу та його склад за групами, категоріями, професіями і кваліфікацією, рух та плинність кадрів, використання робочого часу, продуктивність праці і ефективність праці.

Шляхом загальної оцінки забезпеченості організації кадрами, то характеризується відповідністю фактичної їх середньооблікової чисельності встановленому організаційно-плановому показнику, при їх зставленні визначають абсолютне відхилення в чисельності, зміну чисельності працівників в цілому, так і по групах та категоріях працівників.

На час наступного етапу перевіряється забезпеченість підприємства персоналом у розрізі окремих її категорій, а всередині категорій за професіями. Для цього використовують матеріали одноразового статистичного обліку про рух кадрів працівників за статтю, віком, станом роботи, професією та оплатою праці. Рівень забезпеченості підприємства робітниками певних професій визначається як відношення фактичної чисельності робітників до їх потреби відповідно до виробничої програми.

Важливим станом аналізу є перевірка виконання плану підготовки і підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві в цілому.

Наступним етапом є перевірка руху кадрів. Для такого аналізу використовують дані відділу кадрів, на підставі яких розраховують коефіцієнт обороту щодо прийому, вибуття і коефіцієнт плинності кадрів. Коефіцієнт обороту (Коб) щодо прийому це відношення прийнятих за звітний період середньооблікової чисельності працівників даної категорії за цей самий період.

Проте білий повільний рух робочої сили можна розкрити за допомогою коефіцієнта щільності кадрів, (КЩ). Цей показник визначається відношенням числа працівників, залучених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, через скорочення до середньооблігової чисельності працівників:

$$КЩ = \frac{V_{\text{в.л. баж.}} + V_{\text{п. Диск.}}}{V_{\text{середн. обліг.}}} \quad (1.1)$$

Використання робочого часу на підприємстві оцінюють за допомогою балансу робочого часу, який складається в розрахунку на всіх працівників та на одного працівника. На основі балансу робочого часу визначаються такі показники:

- коефіцієнт використання календарного фонду часу - це відношення кількості звок на роботу (корисного фонду часу до величини календарного фонду часу);
- коефіцієнт використання корисного фонду часу - це відношення кількості звок на роботу у звітному році до минулого;
- коефіцієнт внутрішньо змінного часу - це відношення тривалості робочого дня у звітному році до тривалості у минулому.

Оцінюючи ефективність управління персоналом, використовують ряд показників продуктивності праці:

1. Середньорічна продуктивність праці одного працівника:

$$ПП = Q/R \quad (1.2)$$

2. Середньорічна продуктивність праці робітників:

$$ППР = Q/R \quad (1.3)$$

3. Середньозважена продуктивність праці робітника:

$$ПШД = Q / (R \times N) = Q / (R_{\text{ср}} \times N) \quad (1.4)$$

4. Середньо індиксна продуктивність праці робітника:

$$ПШІ = Q / (R \times N \times T) \quad (1.5)$$

Аналіз оплати праці здійснюється за pomocą таких показників як: коефіцієнт середньорічної зарплати одного працівника, показник середньорічної заробітної плати робітника, показники середньозваженої та середньо годинної заробітної плати робітника.

Підвищення ролі трудових ресурсів та змін відношення до них підприємств та менеджерів пов'язано перш за все з глибокими змінами у виробництві. Традиційна технологія прагнула звести до мінімуму можливості керування людиною в технологічні процеси, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили.

Науково-технічний прогрес пов'язаний з великими змінами в трудовій діяльності. За оцінками західних дослідників, в найближче десятиріччя більшість робочих місць, методів праці і самих підприємств будуть суттєво відрізнятися від інших, поступово традиційна технологія уступить місце науковим виробничим комплексам, робо техніці, науковому виробництву, основаному на комп'ютерній техніці сучасних зразках зв'язку, біо і лазерній технології. Внаслідок їх впровадження скоротиться загальна чисельність персоналу, підвищиться роль спеціалістів, керівників, робітників високої кваліфікації, зросте об'єм капіталу, введеного в рух одним працівником.

На думку американських соціологів, розширення повноважень на робочому місці, контроль самого працівника за виробничим процесом - основна риса сучасної промислової революції.

зв'язаність і зміст трудової діяльності. В цілому змінюється роль людини. Фізичного маніпулювання предметами та засобами праці, досвід працює в цілісній системі, виступає як істинний джерело істини, розуміння істини, спільного знання. Особам у праці набувають уважності і відповідальності, уважності спілкування, усної і письмової комунікації.

Сучасне виробництво все більше вимагає від працівників рис, які не склалися в умовах поточно-масового виробництва, але й навпаки, зменшились до мінімуму, що дозволяло стримати саму працю і зекономити на якості робочої сили. До таких рис відносяться висока професійна майстерність, здатність приймати самостійні рішення, відповідальність за якість готової продукції, знання техніки і організації виробництва, творчі здібності. Сьогодні однією з відмінних рис виступає залежність виробництва від якості робочої сили, її форми використання. Управління персоналом набуває все більшого значення в якості фактору підвищення конкурентоздатності, двоєстрокового розвитку фірми.

Досвід відомих західних фірм свідчить про важливість чіткого формування кадрової стратегії і принципів на рівні господарської організації. В недавньому минулому фірма в кращому випадку могла формувати стратегію лише як допоміжний засіб для досягнення вже поставлених виробничо-господарських цілей. Багато фірм на власних помилках переконались в необхідності врахувати людський фактор (наявність окремих категорій кваліфікованої робочої сили, компетентних менеджерів для виконання специфічних завдань, стан трудової моралі і т. д.) вже на стадії вироблення загальної господарської стратегії.

Запуск нових виробництв, недостатня підготовленість робочої сили, невиправдані кадрові втрати стали поштовхом для введення "планування людських ресурсів", що дозволило багатьом компаніям перейти до підбору службовців на основі підтриманих прогнозів потреби в спеціалістах

специфічної кваліфікації, і в результаті складної вони можуть виникати і  
впливати надоволеності потреби в працівниках, фірми систематично приготують  
кадрові потреби в персоналі, розробляють закони, що їх забезпечують.  
Щодо в американських компаніях на основі даних по ряду урядових  
даних розробляється прогноз майбутніх місць. Облік майбутніх потреб  
можливо корпоративна чітко орієнтована при розробці планів підвищення  
кваліфікації і підготовці резерву. Створені автоматизовані інформаційні  
системи, які обслуговують потреби кадрової служби, містять дані про  
працівників, включаючи, крім загальних анкетних даних, відомості про їх  
кваліфікації, кар'єрні прагнення, професійних планів, що не відносяться до  
конкретної спеціальності.

Інформаційні системи дозволяють при необхідності отримати будь-який  
забір персоналу - за віком, функціями, що передбачає посада, кваліфікацією та  
іншим. Особливі програми розроблені для аналізу інформації по звільненню і  
по випадковому прибуттю працівників. Спеціальна модель дозволяє на їх  
рівні вивести з великою точністю прогнозувати стан людських ресурсів по  
основних елементах, перевіряти різні варіанти комплексування штатів і  
визначити пов'язані з цим затрати.

У великих західних корпораціях при розробці господарських планів на  
перспективу в першу чергу враховують реальність цих чи інших пропозицій з  
сторони забезпеченості їх керівниками потрібного масштабу і до типу таким  
як керівник-аутрепренер для створення ризикових підприємств, хорсткий  
керівник з рисами адвоката і схильністю до бухгалтерського аналізу з метою  
отримання найбільшого прибутку на підприємстві з стійким ринком збуту,  
керівник-реформатор для підприємств, що підлягають перепрофілюванню, і т.  
д.

Ведучими в концепті людських ресурсів виступають аргументи  
економічного характеру. Головним в оцінці діяльності кадрових служб  
євється співвідношення затрат на персонал і отримання результатів, фірми,

на виробництво спеціалізованої і загальної робочої сили. Варто не забувати  
про те, що значення держави в економічній роботі, про яку говорив  
сам і який створив економіку, про яку писав його учень і  
співробітник інженерів.

Економіка, як і всі інші науки, повинна бути вільною від  
впливів держави, так як держава повинна мати  
власний ресурс-матеріал. Усе у цій справі повинно забезпечити  
саме і державні інститути, як і Фінансові інститути, які повинні  
власним способом розвинути власні ресурси. Для того, щоб стати дійсно  
вільною, держава повинна бути дійсно вільною і мати  
власні ресурси, як і всі інші науки, які повинні мати  
власні ресурси. Державна діяльність повинна бути вільною  
від впливів держави, як і всі інші науки, які повинні мати  
власні ресурси. Державна діяльність повинна бути вільною  
від впливів держави, як і всі інші науки, які повинні мати  
власні ресурси.

РОЗДІЛ 2  
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕГУЛЮВАННЯ  
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ ШВИДКОГО  
ХАРЧУВАННЯ ТОВ «САЛАТЕЙРА»

2.1 Загальні характеристики фінансово-господарської діяльності  
ресторану «Салатейра»

Перший ресторан «Салатейра» був створений в 2011 році підприємцем  
Григором Рубаном, Олександром Савіловим та Іриною Добрушакіною у столиці  
України місті Києві, в ТЦ Скай мольд.

Починаючи з відкриття точки в фуд-корті, за три роки підприємці створили  
мережу з 6 закладів в різних районах Києва. Головна відмінність Салатейра від  
інших закладів швидкого харчування в акценті на здорову їжу. У Салатейра  
пропонується більше 30 видів салатів і легких закусок. Запуск першого ресторану  
зайшовся в 5 100 тис.

За наступні два роки вони відкрили ще 4 заклади в фуд-кортах ТРЦ  
«Караван», ТРЦ «Перспект», в спортклубі «Поліський» і в ТЦ  
«Олімпійський». Останній зараз найприбутковіший, щодня там харчується  
близько 500 осіб - чверть всіх відвідувачів мережі.

У 2015 році в компанії вирішили вийти за рамки фуд-кортів і відкрили  
свій перший ресторан Салатейра за межами торгових центрів.

На той час на ринку з'явилися і інші схожі на Салатейра салати фаст-  
фуд. Найближчим по меню і навіть кольоровою гамою став салат-бар  
«Салатик». Також в ТРЦ Gulliver відкрилася копія під назвою Салатини, в  
якотій якого вгадується фірмова С як у Салатейра.

Незважаючи на складну економічну ситуацію в країні, відкрили  
ресторани в Дніпропетровську, Одесі та Харкові.



до 2017 рік в Україні запроваджені 12 законів, з них 9 фінансові та 3  
 економічні реформи. Шість млрд гривень бюджетних витрат  
 характеризують МВБ «Самодіяні підприємства» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2  
 Загальні характеристики МВБ «Самодіяні»

Назва та юридична адреса підприємства	Самодіяні у складі компанії «Самодіяні» МВБ «Самодіяні»
Дата реєстрації підприємства, номер державного реєстраційного запису	18.01.2017 р. Номер запису: 1 545 112 545 000/17
Кордонна адреса підприємства	41002, м. Київ, вул. Паньківська 30/39
Юридична форма підприємства	Самодіяні у складі компанії «Самодіяні»
Форма власності підприємства	Приватна
Власник підприємства	Світлана Геннадівна Самодіяніна
Організаційна структура підприємства	Україна, Київ

На діяльність компанії, як і будь-якого іншого підприємства, впливають певні групи зовнішніх факторів зовнішнього середовища:

1. Політичні умови: політична стабільність в країні, норми розвитку політичної системи, характер політичної боротьби, ступінь суверенної підтримки урядової програми розвитку;

2. Економічні умови: динаміка розвитку виробництва, стан банків, темп інфляції, рівень безробіття, рівень надходжень податків, рівень доходів населення;

3. Правові (макросистемні) фактори, які регулюють діяльність підприємства;
4. Демографічні (чисельність населення, статевий вікний склад населення, рівень кваліфікації);
5. Техногенні (науково-технічні нововведення у сфері торгівлі, менеджменту).

Серед наведених факторів безпосередньо впливу найбільший вплив здійснюють економічні фактори. Державно-економічні показники для компанії ресторанів шведського карчування, ресторану ТОВ «Салатейра» працює у сфері ресторанів шведського карчування, що зовсім відсутні до певної необхідності. Економічні фактори на компанію не мають значного впливу, але нестабільний економічний стан негативно впливає на економічні очікування відвідувачів ресторану.

Вдосконалення існуючих технологій, техніки та використання переважно нових наукових досягнень також впливає на прибутки, оскільки повільно працює зі споживачем, чий уподобання повільно змінюються. Завдяки інтернету набуває інтернет торгівля, також у 2018 році була введена послуга доставки. Головною, тож реально існуючі ресторани починають пропонувати інтернет-доставку. Саме тому надзвичайно важливими є зміни у сфері менеджменту компанії, особливо у структурних підрозділах, адже людський фактор має досить значний вплив на обсяги прибутку компанії.

Надалі проведено аналіз внутрішнього середовища компанії. Кожна організація функціонує у певному середовищі, перебуваючи під його впливом і впливаючи на нього. Внутрішнє середовище формується з таких факторів: організаційний, кадровий, маркетинговий, фінансовий та стратегічний. Унікальне поєднання цих факторів по суті і створює конкурентні переваги компанії на ринку.

В табл. 2.4 проведено аналіз факторів внутрішнього середовища ресторану ТОВ «Салатейра».

Фактори внутрішнього середовища ТОВ «Салатейра»

Таблиця 2.4

Дивізіон	Системні елементи
Організаційний	<p>- ТОВ «Салатейра» працює в формі матрично-функціональної організаційної структури. Головний офіс ТОВ «Салатейра» знаходиться у Києві і має в своєму складі відділи продажів, фінансовий, маркетингову та юридичний, кадри, пов'язані із розвитком, логістичний.</p> <p>- Приймається рішення здійснюється на рівнях, за участю вищого, середнього менеджменту. Основні рішення за консультацією органів вищого менеджменту.</p> <p>- Центральний орган управління знаходиться в Україні.</p> <p>- Система управління структурними підрозділами передбачає живність внутрішніх зв'язків зв'язку для оперативної передачі інформації.</p>
Кадровий	<p>- Менеджери нижчого рівня - керівники магазинів - діють співпрацюють з менеджерами середнього рівня - територіальними менеджерами та керівниками відділів у центральному офісі - для вирішення основних проблемних питань. - Навчання кадрів відбувається менеджерами структурних підрозділів та спеціалізованими співробітниками центрального офісу - бізнес-тренерами.</p> <p>- Кожен під рівень проводить Кепі Волл серед ресторанів на відкритті середніх частів та продажів. Обирають персонажів та використовують грошовими призами.</p> <p>- Висока текучість кадрів негативно впливає на роботу компанії, адже втрачається якість обслуговування споживачів і, як наслідок, прибуток.</p>

Продовження табл. 2.4

Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компанія застосовується стратегія і особисто промишляти на ринку, яка переобладна: відносна обсяги збуту для кожного споживача та залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товаром конкурентів.</li> <li>- Організація комплексного мерчандайзингу у магазині на кількох рівнях забезпечує уніфікованість всіх ресторанів та відносних обсягів збуту.</li> <li>- В компанії існують ціліка визначені стандарти обслуговування відвідувачів, дотримання яких забезпечує відповідний рівень сервісу.</li> </ul>
Фінансовий	Прибутковість забезпечується реалізацією продукції та розширенням мережі збуту.
Системний	Вихід на ринок істотно-ресурсів і досягнення значних обсягів продажів за рахунок великого асортименту продукції.

Попередній аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дає можливість проведення SWOT-аналізу внутрішніх та зовнішніх загроз і можливостей, сильних і слабких сторін. У табл. 2.5 визначено основні стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем компанії

Полог внутрішні	Стратегічні проблеми	Оцінка факторів, у балах
СМ	Сприйняття мережі, як фаст-фуду	3
СЛМ	Неможливість впровадження маркетингової стратегії при низькій швидкості передачі даних	2
СЗ	Недостатні конкурентні переваги	1
СЛЗ	Неможливість побудови ефективніших бізнес-процесів	1

у табл. 2.6 сформульовано стратегічні альтернативи, які сформулювалися як сильні сторони комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.6  
Висхідні джерела для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Тип стратегії SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів, у балах
SM	Поступове перетворення фаст-фуду у традиційний ресторан	3
SM	Утримання управління у центральному офісі - швидше прийматися рішення	1
SO	Розширення асортименту та внесення пріоритетних можливостей	2
SO	Перегляд умов праці персоналу, впровадження більш ефективної кадрової ротатії та підготовки кадрів	2

Отже, можна дійти висновку, що мережа ресторанів ТОВ «Салтейра» має значним потенціалом можливостей, які відкриваються при сприйнятті зовнішнього та внутрішнього середовища, не дивлячись на загрози середовища. Найважливішими сторонами підприємства є диверсифікований асортимент, висока репутація на ринку та низька собівартість продукції. На формування собівартості ціни в основному впливають: собівартість товару, витрати на його доставку від виробництва до кінцевого покупця, співвідношення витрат до обсягу пропозиції продукту на ринку, унікальність пропозиції, ЦДВ, купівельна спроможність. Ефективність цін відлягає постійному моніторингу. При

...кваліфікації кваліфікації аудиторів, курсу валют, інфляції та інших факторів змін стану ринку цінники підлягають коригуванню. Крім того, існують і суб'єктивні чинники, при фіксації яких компанії користуються певною дискрецією. Для змінки фінансового стану компанії надано порівняльний аналіз фінансової звітності за 2016-2018 рр., наданої керівництвом компанії для ознайомлення. Основні показники наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7  
Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Салатейра» за 2016-2018 рр.

Показник	Ріки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2016	2017	2018	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017	2017 / 2016
Вартоці активи	2 600 000	3 100 000	4 000 000	900 000	500 000	28,01	18,21
Зобов'язання	40 000	55 670	123 000	67 130	15 670	120,94	19,17
Власний капітал	1 675 000	2 000 000	3 200 000	1 200 000	325 000	73	19,40
Залишки	756 000	1 200 567	1 666 000	465 433	444 567	38,77	58,89
Чистий прибуток	900 356	1 254 000	2 589 000	1 335 000	353 644	106,55	39,28
Самостраховані витрати	290 667	319 000	370 000	51 000	28 333	15	9,75
Витрати на збут	600 675	726 000	800 000	74 000	125 325	10	20,87
Чистий дохід	1 500 000	1 900 000	3 350 000	1 250 000	400 000	76,31	26,87
Собівартість продукції	734 989	935 576	1 343 000	409 424	200 387	43,77	27,50

Розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Салатейра»

Впродовж проаналізованих 2016-2018 рр. вартість оборотних активів підприємства мала загальну тенденцію до зростання: у 2017 році порівняно з 2016 роком показник збільшився на 19,23% (у грошовому еквіваленті 500 000 грн), а в 2018 році порівняно з 2017 роком зростання склало на 29,03% (у грошовому еквіваленті 900 000 тис. грн). У загальному це можна вважати позитивною тенденцією, оскільки підприємство є фінансово стійким та фінансово спроможним, що є основою для сталого розвитку.

Щодо необоротних активів, то у 2017 році порівняно з 2016 роком їх вартість зросла на 39,17% (у грошовому еквіваленті 15 670 тис. грн), а у 2018 році порівняно з 2017 роком зростання склало на 120,94% (у грошовому еквіваленті 67 330 тис. грн).

Зростання вартості необоротних активів здебільшого спричинене зрештешма збільшенням маси основних засобів підприємства. Нові ресторани – потребують обладнання відповідною технікою та торгівельним обладнанням. Також відбувається оновлення вже існуючої матеріально-технічної бази ресторанів та центрального офісу. Це є позитивним маркером в аналізі фінансового стану підприємства, оскільки свідчить про те, що компанія має достатньо коштів для інвестування.

Відкриття нових ресторанів сигналізує про досить високий та стабільний рівень ринкового попиту на продукцію компанії, оскільки за умов зниження обсягів продажів оновлення матеріальної бази торгівельних приміщень не є висхідним вкладенням коштів.

Загальний приріст активів свідчить про те, що економічний потенціал підприємства досить високий, а отже воно має можливості для збільшення своєї частки на ринку. Приріст активів впродовж 2016-2018 рр. забезпечувався збільшенням обсягів основних засобів, а також товарних запасів. З цього можна зробити висновок, що компанія підвищує свою ринкову активність. В зміні власного капіталу компанії також прослідковується позитивна тенденція до зростання. Так у 2017 році фіксуємо зростання на 19,40% (у грошовому еквіваленті 15 670 тис. грн).

... 225 000 тис. грн), а у 2018 році – на 75% (у грошовому еквіваленті ... тис. грн) у порівнянні з попереднім роком.

... статутній капітал компанії є збільшеним з моменту останньої ... у 2011 році, робимо висновок, що зростання відбувається як ... прямих прибутку та резервного капіталу, що формується з ... компанії. Рішення про формування резервного капіталу було ... рішенням керівництва компанії після непередбачених витрат 2013-2014 рр., які ... вплинуло на фінансову стійкість підприємства. Загалом ... факт зростання власного капіталу позитивним маркером діяльності ... збільшення власного капіталу сигналізує про досить ... процес реалізації товарів, що відображається на показниках ... Також такий значний обсяг власного капіталу вказує на незалежну ... підприємства від заборгованих коштів. Поточні зобов'язання не ... до зростання, ні до спаду. У 2017 році спостерігається ... зобов'язань на 58,80% (у грошовому еквіваленті 444 567 ... грн). Натомість у 2018 році спостерігається зростання поточних ... зобов'язань на 38,77% (у грошовому еквіваленті 465 433 тис. грн), в ... попереднім роком. Це можна вважати досить несприятливим ... особливо на фоні збільшення власного капіталу. Помірні темпи ... зобов'язань у поєднанні зі збільшенням власного капіталу ... про те, що компанія все менше залежить від заборгованих джерел. ... цього факту можна вважати певну обмеженість вільних ... ресурсів, які можуть використовуватися компанією для власного ...

Чистий прибуток ТОВ «Салатейра» має досить стабільну тенденцію до зростання: у 2017 році порівняно з 2016 роком він зріс на 39,28% (у грошовому еквіваленті 353 644 тис. грн), а в 2018 році порівняно з 2017 роком він зріс на 106,53% (у грошовому еквіваленті 1 335 900 тис. грн). За умови



...інфляції в межах 2-3% такі показники могли бую б вищими

Але порів'я в Україні офіційно зафіксовано рівень інфляції 11,3% у 2017 році та 8,8% у 2018 році відповідно.

Першим фактором, що впливає на обсяги прибутку компанії, є розмір загального доходу. Тенденція цього показника досить позитивна: у 2017 році відбувся зростання на 26,67% (у грошовому еквіваленті 460 000 тис. грн), а у 2018 році – на 76,31% (у грошовому еквіваленті 1 450 000 тис. грн), порівняно з попереднім роком. Також важливо відмітити, що саме за останні 2 роки в компанії значно збільшалося заходів із навчання персоналу, особливо застосування освітніх методик у сфері продажів. У комплексі ці дії привели до зростання загального обсягу доходу, що випереджає темпи інфляції. Другим фактором, що впливає на чистий прибуток, є витратна частка.

Поточні зобов'язання в себе вартість виготовлення товарів та їх транспортування, включаючи митні платежі. За 2017 р. собівартість продукції склали на 27,30% (у грошовому еквіваленті 200 587 тис. грн), та на 43,77% (у грошовому еквіваленті 409 424 тис. грн) у 2018 році. Адміністративні витрати відносять на збут значно зросли, що у підсумку сильно вплинуло на загальний результат діяльності: за 2017 рік щодо 2016 року адміністративні витрати склали на 9,75% (у грошовому еквіваленті 28 333 тис. грн), за 2018 рік – на 15% (у грошовому еквіваленті 51 000 тис. грн), а витрати на збут на 20,87% (у грошовому еквіваленті 125 325 тис. грн), за 2017 рік та 20% (у грошовому еквіваленті 74 000 тис. грн) за 2018 рік.

Отже, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Салатейра», робимо загальний висновок, що компанія успішно розвивається, кожного року збільшуючи дохід та, внаслідок цього, прибуток. Основними напрямками діяльності, завдяки яким компанія утримує свої позиції на ринку, є збільшення асортименту товарів, додаткові заходи у сфері маркетингу, розширення мережі збуту, а саме відкриття нових ресторанів

... в Україні. Ця робота повинна свідати про високий рівень управління компанією та високий рівень чужинності до змінного курсу валют, адже в умовах загальної кризи в країні дуже складно зберегти рівень продажів на національному рівні. Належний аналіз наявних активів та пасивів підприємства. Результати аналізу дозволяють оцінити загальну якість статті пасиву та активу в загальному балансу, що дає можливість дослідити структуру джерел фінансових ресурсів та майна підприємства (табл. 2.7-2.8).

Таблиця 2.8

Вертикальний аналіз активів по відношенню до балансу ТОВ «Сахатейро» за 2016-2018 рр.

Активи	2016	%	2017	%	2018	%
I. Необоротні активи						
Нематеріальні активи	935	0,42	1143	0,25	1337	0,23
Незавершені капітальні вкладення	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Імущество в оренді	38262	9,97	42631	9,31	43678	7,66
Інші фінансові активи	4926	1,28	5558	1,21	5538	0,97
Інше	44123	11,50	49312	10,77	50553	8,87
II. (Оборотні) активи						
Гроші та грошові еквіваленти	257491	67,11	312040	68,14	412333	72,33

Примітки до таблиці 2.8

	2016	9,05	44256	9,66	51935	9,11
	16759	4,37	19638	4,29	17868	3,13
	1972	0,51	1610	0,35	2904	0,51
	27015	7,04	28899	6,31	31556	5,54
	15,69	0,41	2066	0,45	2758	0,48
	142	0,04	156	0,03	161	0,03
	339559	88,50	408656	89,23	519515	91,13
	383682	100,00	457968	100,00	570068	100,00

Розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Салтейра»  
Найбільшому питому вагу в балансі має стаття «запаси». Показник в періоді 2016-2018 рр. зростає з 67,11% до 72,33%. Дана ситуація пов'язана з тим, що основна діяльність компанії – реалізація товарів, вироблених на території іншої країни. Ресторан має пропонувати споживачу найбільш повний

...товарів кожного дня, тому мають перевагу поставок на території  
...на заповненні товарів у ресторани. Навантаження товарних запасів також  
...на центральному складі у місті Києві, та допомогло чого ретек  
...через перебіг та поставками значно зменшується. Центральний склад також  
...функцію розподільного центру, де товар приймають, сканують,  
...з результатів сканування бази українського крижів та відправляють  
...у необхідній кількості в ресторани. Таким чином товари залися є  
...важливою частиною активів балансу. Другу складову та питомо  
...займають основні засоби та дебіторська заборгованість за товари та  
...зобов'язання (приблизно по 9% кожного року). Оскільки компанія не має власних  
...приміщень та споруди, в структурі основних засобів відсутні приміщення та споруди.  
...компанія володіє транспортними засобами, технікою та меблями. На  
...підприємства є автомобілі, які використовують територіальні та  
...керівники, а також вище керівництво компанії. Сюди також  
...входить усі технічні засоби, якими користуються працівники офісу: ПК,  
...генератори, обігрівачі, монітори, касові апарати, сканери для апро  
...ції тощо; меблі. Авансовою також є оплата оренди приміщень. Кількість  
...на рахунку компанії збільшується в абсолютному виразі, але питома  
...у балансі зменшується (з 7,04% у 2016 році до 5,54% у 2018 році). Досить  
...залишки наприкінці року пояснюються тим, що роздрібна торгівля  
...можливість безготівкового розрахунку, чим споживачі  
...користуються все частіше. Всі інші активи не мають значної кількості, а їх  
...зага коливається в межах 1%. В цілому підприємству варто  
...націлюватися над зменшенням обсягу запасів, для чого необхідно вдосконалити  
...обсягів продажів. Таким чином можна скоротити витрати на  
...бергівня та обслуговування запасів.

Вертикальний аналіз структури пасивів ТОВ «Салатейра» у табл. 2.9.

Державний аналіз платежів до відношення до балансу ТОВ  
«Салатівра»

Категорія	2016	%	2017	%	2018	%
I. Власний капітал						
внесок засновників (учасників)	31198	8,13	31198	6,81	31198	5,00
резерви					3289047	
заощадження	32890	8,57	48880	10,67	81222	14,25
перевіданий прибуток	165150	43,04	236970	51,74	299601	52,50
інший капітал						
загалом I	229238	59,75	317048	69,23	412021	72,28
II. Поточні зобов'язання і забезпечення						
за товари, роботи, послуги	102915	26,82	100980	22,05	105976	18,59
за рахунками з бюджетом	41150	10,73	28842	6,30	37361	6,55
за рахунками зі страхування	1512	0,39	1618	0,35	2753	0,48

Продовження таблиці 2/9

Відсоток до загальної суми	8867	2,31	9480	2,07	11957	2,10
Відсоток до загальної суми	154444	40,25	149920	30,77	158047	27,72
Відсоток до загальної суми	383682	100,00	457968	100,00	570068	100,00

Ураховано на основі фінансової звітності ТОВ «Салатейра»

Найбільшу вагу за проаналізований період 2016-2018 рр. має нерозподілений прибуток – 43,04%, 51,74% та 52,56% відповідно. Як в абсолютних, так і у відносних величинах показник має тенденцію до зростання. Це пов'язано з тим, що отриманий прибуток компанія частково не використовує, натомість акумулюючи як нерозподілений прибуток, а також зарплатний капітал, тенденція зміни якого повністю повторює тенденції зміни нерозподіленого прибутку. Статутний капітал в абсолютних величинах залишається незмінним, а, за умови загального збільшення цифри балансу, його вага його знижується. У загальному першому розділі пасивів «Власний капітал» зростає і в абсолютних, і у відносних показниках саме через збільшення обсягів прибутку. Довгострокових зобов'язань компанія не має, тому другий розділ пасивів не впливає на загальну цифру балансу. Натомість поточні зобов'язання розвиваються хвилюючись. У 2016 році їх питома вага складала 40,25%, у 2017 році – 30,77%, а у 2018 році – вже 27,72%, але в абсолютних величинах прослідковується нестійкий розвиток. Оскільки найбільш вагомою частиною являються зобов'язання за товари, можна зробити висновок, що все залежить від того, яку партію товару постачають наспришній ринку та як швидко її оплачують. Той факт, що у відносних величинах кількість зобов'язань зменшується, вказує на те, що прибуток все ж таки зростає швидше, а тому робимо висновок, що компанія проводить позитивну

... фінансових ресурсів та інвестує достатньо обережно. Отже, компанія має достатню кімкість власних ресурсів, щоб за потреби можливі витрати на повільного розвитку ринкових відносин та конкурентній боротьбі своєї компанії найбільш ефективно використати власні ресурси та його примноження.

Надалі розрахуємо робочий капітал, коефіцієнти повертття, довгочасності та абсолютної ліквідності для оцінки платоспроможності компанії (табл. 2.10)

Таблиця 2.10  
Вихідні дані та поточні розрахунки для оцінки платоспроможності компанії

	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2018/2017	2017/2016	2018/2017	2017/2016
Власні кошти	339559	408656	519515	110859	69097	27,1	20,3
Відшкодування	154444	140920	158047	17127,0	-13524,0	12,2	-8,8
Відшкодування	257491	312040	412333	100293,0	54549,0	32,1	21,2
Відшкодування	27157	29046	31717	2671,0	1889,0	9,2	7,0
Відшкодування	185115	267736	361468	93732,0	82621,0	35,0	44,6
Відшкодування	2,20	2,90	3,29	0,4	0,7	13,4	31,9

Продовження таблиці 2.10

	0,53	0,09	0,44	-0,01	0,15	-1,09	29,02
	0,18	0,21	0,20	-0,01	0,03	-2,64	17,22

Визначено на основі фінансової звітності ТОВ «Салатієра»  
 Рідний капітал характеризує спроможність підприємства сплачувати свої зобов'язання та розширювати комерційну діяльність і змінюється як рівень поточних активів та поточних зобов'язань. Результат розрахунку по роках наведено у табл. 2.8.

Коефіцієнт покриття розраховується за формулою (2.6):

$$\text{Коеф.} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.6)$$

Результат розрахунку за період 2016-2018 рр. наведено у табл. 2.8. В цей коефіцієнт покриття має знаходитися в межах 2-3, що і можна спостерігати в результатах ТОВ «Салатієра». Варто відмітити, що показник який тенденцію до зростання, що свідчує про все більш стійку можливість компанії покрити свої борги протягом періоду. В загальному робимо висновок, що цей показник знаходиться в межах допустимої норми, тому компанії варто брати до уваги достатній баланс. Також за умови наявного темпу нарощення оборотних активів підприємство може дозволити собі використовувати певні значення витрат для інвестування, при цьому мати впевненість у своєму поверненні цих витрат. Коефіцієнт плинної ліквідності розраховується за формулою (2.7):



$$\text{Ка. 1} = \frac{\text{Поточні активи} + \text{можл.} + \text{незавершені виробництва} + \text{запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.7)$$

Результати розрахунків за період 2016-2018 рр. наведено у таблиці 2.8. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності 0,5-1,1 вказує, тобто показує, що для ТОВ «Славетпра» він знаходиться в межах норми - 0,53, 0,69, 0,68 за 2016-2018 рр. відповідно і має певну тенденцію до зростання. Ці результати свідчать про те, що компанія має можливість вчасно погасити свої поточні зобов'язання за допомогою високоліквідних активів. Це свідчить про правильне управління структурою активів в компанії та ефективне використання. Натомість варто також відмітити, що залучення нових фінансових ресурсів все ще цілком можливе за умов збереження поточних обсягів оборотних активів, а також не варто виставляти умови збільшення цих ресурсів, адже їх залучення веде до збільшення витрат. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою (2.8):

$$\text{Ка. 2} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.8)$$

Результати розрахунку за 3 роки наведено у табл. 2.8. Нормативним значенням коефіцієнту абсолютної ліквідності вважається цифра у межах від 0,1 до 0,2. Тут також спостерігається відповідність показників нормам - 0,18, 0,29, 0,29 за період 2016-2018 рр. відповідно. Цей коефіцієнт визначає можливість компанії негайно погасити поточну заборгованість найбільш ліквідними активами - грошовими коштами та їх еквівалентами. Нормативне значення показника засвідчує, що компанія зможе вчасно погасити борги у разі, якщо термін платежів настане незабаром. Та при цьому вона не використовує наявні грошові кошти, не перетворюючи їх на оборотні активи, адже гроші самі по собі не генерують дохід компанії,

...у виробництві продукції з використанням ...  
 ...у виробництві продукції з використанням ...

Для вимірювання впливу фінансово-економічних умов на результати діяльності підприємства за період з 2016 по 2017 рік використано метод порівняння показників діяльності підприємства за період з 2016 по 2017 рік з показниками діяльності підприємства за період з 2015 по 2016 рік. Результати порівняння показників діяльності підприємства за період з 2016 по 2017 рік з показниками діяльності підприємства за період з 2015 по 2016 рік наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Рентабельність ТОВ «Самостійно» за 2016-2017 рр.

Показник	Рік		Відхилення		Відхилення відносно	
	2016	2017	2016	2017/2016	2016/2015	2017/2015
Чистий прибуток, тис. грн	72478	67819	-4659	-6,4%	15,2%	18,7%
Відсоток рентабельності	14,2%	13,6%	-0,6%	-4,2%	11,9%	14,2%
Відсоток рентабельності	11,8%	11,2%	-0,6%	-5,1%	11,2%	13,4%
Відсоток рентабельності	18,1%	17,2%	-0,9%	-5,0%	11,9%	14,2%
Відсоток рентабельності	8,1%	7,7%	-0,4%	-4,9%	4,8%	4,9%

Вирішення на основі фінансової залежності ТОВ «Світлоприн»  
 В даному випадку необхідна рентабельність є цілком нормативною для підприємства, що стабільно функціонує на ринку і отримує високі кошти у  
 підприємстві.

Основні керівні ланки організаційної структури підприємства Таблиця 2.12

Основні керівні ланки	Головні функції	П.І.П.
Генеральний директор	Керує діяльністю виробничо-господарської діяльності компанії. Несе відповідальність за прийняття рішень, за результати діяльності підприємства і збереженість майна.	Савлюк О.С.
Директор з персоналу	Займається управлінням персоналом компанії. Розраховує необхідну чисельність робітників, забезпечення залучення нових та утримання існуючих спеціалістів, формує кадровий резерв.	Савицької А.А.
Директор з охорони праці	Забезпечує максимально безпечні умови праці. Проводить інструктажі з охорони праці. Атестація робочі місця, устаткування.	Виноградюк А.К.
Генеральний директор	Комплексно керує продажами, закупками, логістикою і маркетингом компанії.	Крупницький В.В.

Применение таблиц 2.12

<p>Контроль и управление качеством</p>	<p>Применять работы и контролировать качество продукции, что выпускается. Контролировать выполнение работ, соответствующее до своим стандартам и техническим условиям.</p>	<p>Масловский С.О.</p>
<p>Контроль и управление транспортом</p>	<p>Забеспечить системный подход по функциям управления товарными потоками предприятия: закупки, местная обработка, управление производством, складирование, транспортирование, сбыт и дистрибуция и обеспечить эффективное управление товаропроводящей системой предприятия.</p>	<p>Александров С.П.</p>
<p>Контроль затрат</p>	<p>Управление финансово-системно, графическим потоками, анализе финансово-экономическое.</p>	<p>Григорьев С.М.</p>
<p>Контроль и управление</p>	<p>Видеонаблюдение за качеством продукции, что выпускается, контроль за процессом производства в целом и следить за тем, чтоб работа была выполнена в поставленные сроки.</p>	<p>Мамутов М.С.</p>

Головний директор	Відповідає за результати всіх творчих проєктів і стежить за престижем компанії. Також він керує роботою креативного відділу і відповідає за його ефективне функціонування, своєчасне виконання завдань.	Морозенко Н.Р.
Директор з реклами	Займається популяризацією продукції або послуг компанії, формування стратегії просування, вивчення ринку збуту і купівельного попиту.	Кропивницька А.С.

2.2 Структура персоналу та принципи регулювання трудової діяльності ПА «Салтейра»

Європейська наразі, як і більшість сучасних підприємств торгівлі, функціонує у межах стратегії прибутковості, центром уваги якої є збереження чистого ринка прибутку підприємства та його примноження. Цьому ж сприяє виконана стратегія управління персоналом: підбір і розстановка кадрів виконано жорсткі, винагорода заснована на конкретних заслугах, що можна виміряти кількісно, оцінка орієнтована на конкретний результат, планування робочих перестановок жорсткі, відповідно до уявлень керівництва про ефективність.

Управління торгівним персоналом в компанії базується на таких принципах:

- підбір здійснюється за діловими і особистими якостями;



Кардинальні рухи кадрів ресторану ТОВ «Салатейра» за 2016-2018 рр. Таблиця 2.13

Категорія	2016	2017	2018	рр.		%	
				17/16	18/17	17/16	18/17
Здобуто співробітників, осіб	100	200	100	100	100		
Відбуто співробітників, осіб	70	165	60	95	105		
Заступа виступає протягу, осіб	30	35	40	5	5		

По-друге, із розширенням штату існуючих ресторанів, що є більш очевидною тенденцією, оскільки витрати зростають, а доходи залишаються на попередньому рівні. Додаткові співробітники необхідні через плинність кадрів на підприємстві. Продуктивність праці працівника з досвідом роботи від 1 року на 840% вища за продуктивність праці новачка.

До того ж нові працівники потребують уваги з боку керівництва на етапі адаптації та навчання, але у більшості випадків вони залишають компанію протягом перших 2-3 тижнів роботи. Таким чином існуюча кількість співробітників не може забезпечувати належного виконання посадових обов'язків, тому керівництво змушене компенсувати недостатню якість робочої сили збільшенням її кількості. Надалі проаналізуємо кадровий склад ТОВ «Салатейра» в динаміці 3-х років. До адміністративно-управлінського апарату віднесено співробітників центрального офісу компанії, що забезпечують та регулюють роботу ресторанів, а також керівників ресторанів.

...торгівельно-операційний персонал – це співробітники  
 не мають безпосередню відповідальність за реалізацію продукції компанії;  
 торговельно-операційний персонал – це працівники, які здійснюють роботу центрального офісу  
 ...

Кадровий склад ТОВ «Салатейра» за 2016-2018 рр. Таблиця 2.14

	2016		2017		2018		Відхилення 2018/2017	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	%
Торговельно-операційний	4	0,04	4	0,04	4	0,04	0	0
Торговельний	30	0,30	35	0,35	40	0,40	5	0,05
Управлінський	20	0,20	20	0,20	20	0,20	0	0
Допоміжний	54	0,054	59	0,059	64	0,064	5	

Визначено на основі кадрової звітності ТОВ «Салатейра»  
 На основі наведених даних робимо висновок, що найбільша кількість  
 персоналу компанії відноситься до торговельно-операційного персоналу,  
 основним напрямком діяльності – реалізація товарів. Частка торговельного  
 персоналу у структурі кадрового складу має тенденцію до зростання, натомість  
 частка, так і кількість управлінського персоналу скорочується. Це пов'язано  
 з постійним підвищенням кваліфікації наявного управлінського складу і  
 збільшенням зарплатних ставок у системі управління. Кількість допоміжного



...найбільш не змінився, а частка зменшилася. Показники обов'язки цієї категорії в наступній таблиці порівняно з попереднім періодом.

Склад даних за ІІ порівняння наведено в табл. 2.15. За наведеними даними видно, що кількість працівників з вищою освітою у звітному періоді 40 осіб, що у відсотках становить 0,40%, від усієї кількості персоналу. З попереднього спеціальною освітою 19 осіб – 0,19%, а з загальною середньою – 0 осіб. В поточному періоді показник кількості працівників з вищою освітою 44 особи, що у відсотках становить 0,44%, від усієї кількості персоналу. З середньою спеціальною освітою – 22 особи, що еквівалентно 0,22%, а з загальною середньою освітою 0 осіб.

Таблиця 2.15

Склад персоналу за освітою та віком

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього чоловік		Частка в загальній кількості, %	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
До 30 років	20	20	0	22	0	0	20	44	0,44	0,22
Від 30 до 40 років	20	22	0	0	0	0	20	22	0,20	0,22
Від 40 до 50 років	0	0	19	0	0	0	19	20	0,19	0,20
Разом	40	44	0	22	0	0	59	64	0,40	0,64

Розраховано на основі кадрової звітності ТОВ «Сазатейра»

Загалом спостерігається позитивна тенденція, оскільки кількість працівників із вищою освітою збільшилася, а із загальною середньою навпаки зменшилася. Це пов'язано із тим, що у загальному компанії все більше використовується робітників студентського віку або з вищою освітою.



Контроль в компанії – не самціль, а інструмент для вирішення певних завдань – підтримки бізнес-функцій – реалізації твору. У сфері роздрібно-оптових продажів, як конкретний результат. Тому головним критерієм ефективності роботи виступає результативність окремо персоналу. Ці показники – особистісні дані, кваліфікація, досвід – вживаються як допоміжний, а не головний критерій. В свою чергу аналіз продуктивності окремого працівника, оцінка виконання ним поставлених завдань дозволяють оцінити ефективність функціонування всієї компанії.

Якщо отриманий результат відповідає керівництву, а досягнуті показники відповідають запланованим, то, увага з питання, як саме він був досягнутий, здебільшого змінюється на інші, менш важливі питання. Якщо ж результат невідповідний, то, як правило, розпочинається процес з'ясування, в чому причина нещастя. Наприклад, працівники чогось не вміють і необхідно провести певне навчання, або цього місяця помилково були поставлені показники (нереальні планові показники) і загальний рівень мотивації працівників низький. Весь персонал компанії можна розділити на дві основні категорії: працівники регламентованої та нерегламентованої праці.

Перші виконують типові бізнес-операції, як правило, з використанням певних інструментів. В першу чергу це працівники офісу. Значимість контролю процесу для цієї категорії персоналу вище, ніж контролю результату. Працівники нерегламентованої праці виконують типові завдання, але не потребують контролю, тобто не повинні створювати щось нове. До цієї категорії можна віднести працівників HR-служби, IT-служби та власне весь торговий персонал компанії.



Дана система оцінки персоналу дозволяє визначити ефективність діяльності компанії.  
 В компанії застосовуються наступні розроблені у сфері торгівлі показники, характеристики яких наведені у табл. 2.17.

Показники контролю за результатами у компанії

Показник	Економічний зрост	Недоліки використання у компанії
Дисконт	Сума грошових коштів, яка фактично надійшла на рахунок компанії в рахунок сплати за товари за певний період часу.	<p>Недоліки використання у компанії:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Після досягнення планових показників персонал втрачає мотивацію, оскільки додаткового бонусу за перевиконання плану не переобачається;</li> <li>2. Неможливість поточного контролю обсягів особистих продажів торговим персоналом, а також їх обліку з питань приналежності конкретній людині. Демотивація внаслідок неможливості довести свою користь;</li> <li>3. Касири орієнтовані лише на досягнення своїх планових показників, але не надання належного рівня обслуговування максимальній кількості клієнтів, що негативно впливає на загальний результат компанії;</li> <li>4. У змаганнях між касирами використовується показник у абсолютних, а не відносних величинах, що також виступає елементом демотивації тих, хто в принципі не має можливості досягти необхідного результату через особливості свого ресторану.</li> </ol>

Примітки до таблиці 2.17

<p>Співробітні, розділені на кількість часу (структурний показник). Кількість продажів замість у середньому, розділені на кількість часу (структурний показник).</p>	<p>1. Ціною відбувається без врахування групи товарів, обсягомі тощо. У великій кількості, великою більшою від відділу, а ціною великої в кількості, особливо після великої кількості. Але ціною особливо цього не врахувати, тому персоналу великою відділувати велику ціною для досягнення великої ціною, зокрема великою обслуговування, особливо великою кількістю тощо.</p> <p>2. Демонструє лише усереднені значення, не враховуючи великою тускою кількості.</p>
<p>Відношення кількості зовнішніх (чужих) до кількості відділування великою</p>	<p>1. Виражає кількість зовнішніх у великою відділування, а не у великою; 2. Виражає тускою персоналу, чия діяльність великою, але не великою результатом через великою, що не великою повернути результат.</p>

Продажні великою великою продажів  $\epsilon$  не, що великою великою та великою великою, що великою великою продажів великою і для цього не великою великою великою великою великою. Тобто йому великою великою «перспективних», на великою великою, а «перспективних» великою великою і великою обслуговування. Для великою і великою великою великою великою. За великою, великою великою на великою великою. Результат великою ж 80% великою великою великою від великою великою. У великою великою, як великою великою великою - великою великою, які великою великою великою. Особливістю великою співробітників  $\epsilon$  те, що вони великою

...у компанії і комунікації, частково зворотного зв'язку. Вони хочуть  
... свої результати в режимі реального часу, їм важливо відчувати себе  
... чого парці керівництво компанії не дає.  
... вимоги, як способу залучення персоналу передбачити  
... в компанії найбільш своє вираження у  
... рейтингі «Кеш бонус». Усі ресторани розділені на 3  
... не в залежності від кількості персоналу та середньорічних обсягів  
... В кожній категорії ресторани мають змогу перевірити інші  
... за обсягами продажів та отримати додаткову премію. В останньому  
... ніхто не хоче опинитися в кінці списку. Бути лідером в чесному  
... не тільки почесно, але і відповідально. Основною умовою того, щоб  
... технологія приносила успіх, – система повинна сприйматися  
... працівниками як чесна і справедлива, чого також в компанії наразі не  
... Система відраховує абсолютні показники продажів, а не  
... тому вигравать зазвичай більші ресторани з більшим оборотом  
... Для покращення роботи системи потрібно, по-перше, правильно  
... показники для оцінки, а саме обрати показником для зняття  
... виконання плану. По-друге, необхідно налаштувати прозорий  
... індивідуальних планів і автоматичний збір продажів з касових  
... та зробити загальнодоступними індивідуальні і колективні результати.  
... несоблення продажів існує і поза межами зняття. В компанії  
... касир має особистий план продажів, тому кожен покупок, здійсненому  
... його роботи, він має відмітити та записати на власний рахунок.  
... система закріплення продажів за певним касиром виглядає досить  
...

За останнє півріччя 2018 року в компанії було відслідковано таку  
... в середньому 72% працівників, що приймаються на роботу, не  
... в компанії більше одного місяця, тобто, зазвичай, вони звільнюються





## РОЗДІЛ 3

### ДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ ТОВ «САЛАТЕЙРА»

3.1. Управління плинністю кадрів як фактор удосконалення регулювання  
трудової діяльності мережі ресторанів швидкого харчування ТОВ «Салатейра»

Управління плинністю кадру в організації – спрямоване на зведення до  
мінімуму протиріч між потребами та інтересами працівників і конкретними  
умовами їх задоволення.

Залежно від характеру протич плинності кадрів розробляють заходи  
спрямовані на її регулювання, а саме:

матеріально-економічні (покращення умов праці, удосконалення системи  
всестороннього стимулювання, організації та нормування праці);

організаційні (удосконалення процедур найму і звільнення працівників,  
системи професійного просування, навчання);

соціально-психологічні – удосконалення стилю і методів управління,  
класові відносини у колективі, системи морального заохочування;

культурно-кадрові – покращення побутового обслуговування,  
харчування, проведення культурно-масової та спортивної роботи і т.д.

При управлінні плинністю кадрів зростає роль соціальної інформації, під  
якою розуміють сукупність правової, соціологічної, соціально-психологічної та  
педагогічної усвідомленості керівників організації та працівників служб  
управління, що сприятиме спрямованому впливові на процеси, які проходять у  
колективі, і вихованню працівників.

Тобто – це інформація, потрібна для розробки і прийняття відповідних  
рішень.

Умови праці, їх регулювання.

...не суттєвості факторів...  
...об'єктивних, які впливають на процес...  
...характеристики умов праці на виробництві, які в значній...  
...збереження здоров'я людини, з метою...  
...решт різних факторів, які характеризують умови праці...  
...характеризують стан виробничо-організаційних...  
...умов колективі і відображають стан виробничо-організаційних...  
...характеризують зміни обстановки роботи і...  
...певний спеціально-педагогічний стан працівника.  
...факторами санітарно-гігієнічних умов є температура...  
...освітлення, виробничий шум і вібрація, вологість роботи...  
...Технічні цілі елементів стану праці умови роботи людини.  
...дослідження установили розроблені санітарні норми і норми...  
...праці залежно від параметрів цих показників. Недотримання норм є...  
...стосовно працівників. Безпека на робочому місці - це не тільки...  
...безпеки й організації виробництва, але праця як така, виробничий...  
...керівника.  
...захист від нещасних випадків на виробництві та професійних...  
...а також і профілактичні заходи щодо охорони здоров'я...  
...у трудовому законодавстві України, а Польщі про державне...  
...у системі стандартів безпеки праці.  
...відповідальність за стан техніки безпеки несуть керівники організації.

в інших статистичних показниках між іншими видами роботи  
включено, відокремленою групою безпеки і її відношенням, забезпечення  
особливої уваги персональному обов'язку забезпечення організму людини  
вимоги правил техніки безпеки.  
Важливою групою техніки безпеки і особливим напрямом - єдиним фактом  
яким є обов'язковим відношенням до людини. Ураховуючи при  
цьому організаційні аспекти, такі як функціональні зміни  
людського організму під час трудової діяльності.  
Людський організм має ґрунтуватися на певній умові і процесі, що  
впливає на організм людини, враховуючи її можливість та функціональну і  
впливає робочий стан організму. При цьому можна сказати, що людина  
впливає людину, переїзд з періоду відпочинку в роботу, до періоду  
робочої роботи і втоми. В умовах певної автоматизації  
роботи простіше темп роботи, який відносно режиму роботи, автоматизації  
та і інші рухи з управління механізмами, повільні рухи людини,  
які руху. Все це може призвести до шкідливої діяльності людини організму,  
певній стадії працездатності.

Щоб запобігти негативному впливу цих факторів потрібно:  
уточнювати трудові рухи, точно встановлювати їх кількість та відношення  
відношення за одиницю часу, які ґрунтуються на суб'єктивній функції з  
визначенням не менше 5-6 різноманітних елементів за умовою рівня  
організму людини;  
знизити монотонність роботи на автоматизованих виробничих лініях;  
ураховувати трудові прийоми;  
організувати роботу за часовим графіком, що забезпечить різноманітність її  
темпу.

Забезпечення умов праці згідно з вимогами законодавства і забезпечення можливості при скоординованості дій лінійних керівників, спеціалістів і працівників персоналом і працівників.

2) Завдяки плану удосконалення регулювання трудової діяльності мережі швидкого харчування ТОВ «Салатейра»

Після аналізу кадрової звітності та наявної системи управління персоналом підприємства виникла проблема високої плинності кадрів обороту кадрів у структурних підрозділах – магазинах. В більш детальному розгляді було виявлено, що більшість працівників звільняються протягом перших тижнів роботи або ж пізніше через поступову втрату мотивації діяльності, через що компанія недоотримує прибутки. Отже, вирішення проблеми необхідно проаналізувати та вдосконалити період адаптації нового співробітника в компанії, а також забезпечити умови дружнього співробітництва в межах здорової конкуренції.

Молоді люди, які є основою штату компанії, не завжди обирають ту роботу, яка в дійсності відповідає їх освіті, знанням і здібностям. Це виявляється вже в ході роботи, в процесі трудової адаптації. Причиною є те, що більшість з них не мають належного досвіду роботи, тому новий працівник потрапляє в ситуацію, про яку має лише загальне уявлення, у цього приводу помилкові очікування стосовно специфіки роботи, що веде в подальшому до незадоволеності працею. В результаті цього працівник спробовано намагається змінити одну робочу обстановку на іншу, навіть не звертаючи уваги на те, що інша компанія пропонує такі самі умови праці. Це може бути пов'язано з поганою інформованістю працівника.

Наразі в компанії адаптації приділяється мало уваги. Варто відмітити, що процес адаптації персоналу – це не тільки пакет документів, що надаються новим співробітникам, це, перш за

... які знаходяться найближче до тієї, хто безпосередньо демонструє новому співробітнику увійти в курс справи, і ті, хто цей процес організує і контролює. І, звичайно ж, це інструменти, які вони використовують у своїй діяльності.

- забезпечення швидкого набуття новим співробітником знань і навичок, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків;
- оптимізація витрат часу керівників підрозділів на навчання і розвиток нових співробітників;
- формування у нового співробітника прихильності до компанії;
- отримання наставниками досвіду управління та навчання інших для подальшого кар'єрного зростання.

Якщо компанія в процесі стажування вимагає від нового співробітника знати максимум знань про товар, специфіку процесу особистих продажів та стандартів компанії. У цей період новачку надається план пошуку товарного асортименту, його характеристик (розмірна сітка, колір, вага, ціна), особливостей і відмінностей, приналежність до товарних груп та інструкції з виконання стандартів сервісу, прийнятих у компанії; теорія особистих продажів. Велика увага приділяється знанням діапазону цін. До закінчення стажування працівник також повинен вміти виконувати найпростіші операції в програмній базі компанії, що забезпечує контроль залишків.

Для поточного контролю співробітнику призначається куратор, що, як правило, обирається серед досвідчених співробітників, які демонструють у своїй роботі прийняті в компанії стандарти і високу лояльність. Після закінчення кожного блоку стажування проходить так званий контрольний зріз, за результатами якого виставляється оцінка, а також надаються рекомендації з подальшого вивчення тієї чи іншої інформації.

В деякі проєкти адміністрації в компанії повинні бути чітко визначені і  
визначені як в часі, так і за навчаннями. Це, з одного боку, дозволяє  
розуміти своє місце і культуру комунікації в компанії, з іншого  
і дозволяє визначити відповідальність за результати команди  
в цілому. Але, на жаль, в компанії наразі не існує чіткої уніфікованої  
структури, яку керівники магазинів могли б використовувати.  
Важко своїх співробітників, як вважає потрібним, не зліту про  
структуру, матеріали для навчання дещо застарілі, не  
актуальні, а деяка інформація взагалі не зафіксована у матеріальних  
форматах і передається лише усно.

Також не секрет, що більшість людей на новому робочому місці  
відчувають тривогу. Зазвичай вони не впевнені, чи впираються в  
новий колектив, чи знайдуть спільну мову із колегами, не знають, як себе поводити та  
як поводити колектив. Уникнути цих проблем не вдасться майже жодному  
новачку, тому важливо створити максимально локальну програму для  
навчання нових співробітників, а також забезпечувати емоційно комфортне  
навчання. Для компанії ТОВ «Салатейра» це питання постає ще й через те,  
що більшість співробітників – молоді люди, для яких компанія стає одним з  
джерел роботи, а тому їх рівень стресу значно вищий, ніж у  
старших співробітників.

Щоб детальніше розглянемо всі запропоновані заходи. Для вирішення  
проблеми відсутності актуальної інформації для навчання доцільним є розробка  
структури навчальних матеріалів, оновлення застарілих та їх систематизація в  
інформаційну базу. Оскільки значна частина працівників – люди  
молоді, досить актуальним питанням є форма подачі інформації. Паперові  
матеріали з великою кількістю тексту та відсутністю ілюстрацій  
трапляються втрачають популярність і не так цікаві споживачу знань. Натомість  
можливість персоналу магазину використовувати  
телефони для отримання необхідної інформації. Для цього компанії

...предбати мобільний додаток та конституювати його під свої потреби...  
...маклявим є постійне оновлення матеріалів. Із різноманітністю та...  
...текст, ілюстрації, відео...  
...мобільного додатку в процесі навчання та кліматі мо...  
...Важчею нової інформації поступово стає трен. це перетворен...  
...і тестування в цікаві завдання. В мобільному додатку мають...  
...такі бляки:

1. Перелік категорій товарів, нових меню з фотографіями і описом.
2. Дручні інтерактивні тести.
3. Відео уроки зі стандартів обслуговування, етапи прибирання, процесів роботи на салатній та на кулі.
4. Інтерактивні завдання, задачі.
5. Корпоративна дошка оголошень, новини бізнесу.
6. Нагороди за досягнення і рейтинг кращих співробітників.
7. Доступ до статистичних відомостей, прям'яка до загальної системи обліку ресторану.

По-перше, мобільність дає можливість залучити до навчального процесу...  
...не цікаво працювати із паперовими носіями інформації та без...  
...завдань. По-друге, це крок назустріч змечам. Зона комфорту...  
...будь-якої сучасної людини передбачає контакт з мобільним...  
...пристроєм. Відсутність такого контакту - вихід з неї. Без телефону, як без рук...  
...людям інформацію в їх зоні комфорту, вони не простіше беруть...  
...ефективність повинна бути вище, коли є така можливість. Якщо робити...  
...крок назустріч звичкам, то швидше відбувається прийняття системи...  
...навчання всередині компанії. По-третє, нові можливості ігра...  
...комунікації, камера - все це можна використовувати, що в свою...  
...підвищить залученість, особливо якщо це буде збудовано в робочий...  
...орієнтоване на отримання користі від мобільності. Крім того...  
...навчання може підвищити охоплення, ефективність і залученість

... на адміністративній частині має передбачити певні форми контролю та  
 Для керівника підприємства необхідно створити контрольну форму  
 спеціальною метою управління, яку після прийняття певних  
 дій необхідно буде виконати в процесі управління підприємством. Це  
 у великій мірі впливає на ефективність управління. Якщо не  
 виконати певних витрат часу. Така необхідність буде виконана, якщо  
 керівник підприємства зможе знати певні показники та результати, які  
 можуть відбуватися протягом певного часу, починаючи з роботи підприємства.  
 і виробників за своїм інформацією.

... форма контролю наведена в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Приклад форми контролю спеціально

Спеціальна форма контролю	Теоретична частина	Практичне застосування	Комментарій до записів	Статус
Звіт	8.00-10.00	10.00-12.00	Важливо пам'ятати, що звіти беруть участь у діяльності, стані системи	1
Відомості	---	---	---	---
Відомості	---	---	---	---
Відомості	---	---	---	---
Відомості	---	---	---	---
Відомості	---	---	---	---
Відомості	---	---	---	---
Відомості	---	---	---	---
Відомості	---	---	---	---
Відомості	---	---	---	---
Відомості	---	---	---	---
Відомості	---	---	---	---
Відомості	---	---	---	---
Відомості	---	---	---	---

... Якщо матиме місце також самоконтроль керівника спеціально -  
 ... основні етапи процесу адаптації нового працівника, він зможе



...можливі відмітити помилки стажера, його реакції та повністю  
...інформувати, і зробити висновки про необхідність покращення. При  
...можливість самому лідирувати під час виконання своїх  
...графік «Теоретична частина» та «Практична частина» керівник  
...має відмітити часові рамки виконання певного завдання та  
...інформації; графа «Коментар наставника» передбачає особисту  
...оцінку керівника стажування про успішність освоєння кожного  
...інформації, емоційну реакцію новачка, якості, які він виявляє в процесі  
...завдань, що ставить тощо.

...періоду стажування відділом кадрів має здійснюватися  
...контроль його результатів. Також новий співробітник має скласти  
...тест, що виявить якість набутих знань, а керівник зможе  
...визначити, які блоки не було засвоєно на достатньому рівні. Для цього  
...додаток повинен передбачати можливість проводити тест. Так  
...контролю зрозуміла і близька більшості людей у сучасному світі,  
...віці до 30 років. Відділ кадрів може швидко оприлюднити  
...про результати кожного працівника в електронному форматі, вести  
...аналіз, відслідковуючи, які навчальні матеріали дають найгірший  
...результат, та виконувати їх оновлення або заміну.

...доцільно пропонується розробити тренінг для керівників, в якому буде  
...наведена інформація про вірний вектор проведення адаптації з акцентом на  
...структурну складову.

...Тренінг – це процес освоєння технік, спрямованих на побудову  
...професійної діяльності. Його основним завданням є вивчення  
...технологій, необхідних для розвитку у професійній сфері. З іншого боку,  
...можна визначити як інтенсивну форму навчання, що послугує  
...теоретичні лекції та практичне відпрацювання навичок за короткий проміжок  
... (2 дні).

... як використати в своїй практиці тренер, кілометрів  
... між собою дані та рольові ігри, спокійні  
... дискусії, «мозковий штурм», психологістика то іт. Тренер  
... систему навчання в будь-якій організації не тілає тільки  
... в цій сфері, але і ґрунтується на системному розумінні бізнес-  
... процесу, умінні системно аналізувати специфіку сфери бізнесу і  
... інформацію, необхідну для розробки курсів навчання.  
... тренер повинен вміти створювати на занятті атмосферу  
... оптимізму і взаємної симпатії між учасниками. Після  
... професійних тренінгів слухачі виходять інші люди. Після  
... діяльності, заряд енергії на весь робочий тиждень.  
... результативність і ефективність навчання досить складно, але  
... і сформовані навички можна оцінити за допомогою  
... і доцільного тестування. Найважливіший показник ефективності –  
... динаміка: чим довше зберігаються результати тренінгів і  
... тим вище якість навчання. У фізичні, які пройшли навчання за  
... розробленою програмою, цей показник, як правило, дуже  
... від закладів навчання об'єктивним його результатом може  
... кількості конфліктних ситуацій в колективі, збільшення  
... клієнтів, підвищення авторитету компанії, зростання  
... Відбувається структурування досвіду співробітників,  
... мотивація до роботи, поліпшується емоційний клімат в  
... і зміцнюється корпоративна культура компанії. У будь-  
... ефективність тренінгу визначається наступним застосуванням  
... на практиці, в реальній діяльності. Топ-менеджери  
... виробничих показників, а співробітники, які освоєли  
... можуть претендувати на більш високу заробітну плату,  
... і працівники розуміють, що час і гроші були  
... використані.

...проводится ... в ... ... ...

Таблица 3.2  
Критерии для оценки эффективности системы

№	Критерий	Экспертная оценка	Классификация
1	Для оценки результатов работы системы	1. Выявление критериев для оценки эффективности системы Инструментальная оценка	2. Сравнение с критериями эффективности
2	Значимость системы	1. Подготовка доклада о системе 2. Ввод системы в эксплуатацию 3. Проверка работы системы 4. Оценка качества работы системы 5. Проверка эффективности системы 6. Начинание индивидуальной работы	3. Сравнение с критериями эффективности

<p>Звернути увагу на можливі причини невдач, без яких результати не були досягнуті</p>	<p>1. Підприємство працює на ринку - співробітники не працюють                  2. Підприємство працює на ринку - підприємство працює на ринку з певними особливостями                  3. Постійна моральна підтримка                  4. Різний темп навчання (на першорядності, але також зайнятий іншими) 5. Контроль наявності перерв і об'єднує 6. Підприємство підсумків усього 7. Індивідуальні зустрічі керівників</p>	<p>Менеджери розуміють, як організувати роботу з кількістю персоналу</p>
<p>Звернути увагу на те, чого варто уникати в процесі адаптації новачка</p>	<p>Перезабір фінансових помилок, що найчастіше призводять до провалу і ініціативи співробітника</p>	<p>Менеджери зазначають бачити ризик і уникати їх настав</p>
<p>Підвести підсумок проведення тренінгу, зібрати відгуки задля подальшого покращення тренінгу</p>	<p>Учасники по черзі висловлюються, відповідаючи на питання: - які ключові моменти вивести з тренінгу? - що необхідно додатково обміркувати? - що сподобалося? - що не сподобалося?</p>	<p>Керівники мають реалізувати ключові етапи адаптації, розуміють свої зони росту</p>

...можливо передбачити акційний режим навчання, зосереджене в собі  
...класичних кейсів та групових та індивідуальних порівня з порівнянням  
...блоками. В ідеалі протягом тренінгу розробляються практичні  
...тестування учасників і об'єкт дослідом вкредити

Для зображення проблем у процесі обліку особистих продажів змінами  
використання інформаційних систем. Звичай, такі технічні  
аналізують їх, а також зникають рівень втручання людей, що  
уникають навмисних чи випадкових помилок.

Мета впровадження системи – автоматизувати товарно-обліковий процес  
підвищити швидкість і якість роботи з продукцією на етапі її  
продажу, підвищити прозорість процесу випливаючої приналежності  
конкретному касиру, а також надати працівникам можливість  
власному часі відслідковувати власні здобутки. Завдяки системі відбувається  
контроль доходів, підвищується точність підсумкових цифр,  
знижується можливість махінацій, помилок, викликаних впливом людського  
фактора (втома, неувважність, незнання, халатність), дублювання інформації.

І все, визначасмо загальний список вимог, що повинні пред'являтися  
до інфраструктури автоматизованого обліку:

- Доступність інструментів аналізу первинних даних про продажі;
  - Швидкість та зручність використання;
  - Наявність несуперечливих даних про продажі, які можна з'явити з  
іншими показниками;
  - Механізми автоматичної трансформації інформації про продажі в  
бухгалтерські та фінансові показники;
  - Забезпечення максимально достовірних вихідних даних;
  - Техніки для управління автоматичним списанням товарних запасів.
- Платформа мобільного додатку складатиметься з двох частин: особистого  
інструментарію та інформації для співробітників та їх особистих аккаунтів.

...виробничих закладів...  
 ...виробничих закладів...  
 ...виробничих закладів...  
 ...виробничих закладів...

Можливості мобільного зв'язку для контролю  
 ...  
 Таблиця 3.3

Методи контролю та співробітників кадрів	Завдання персоналу
1. Виявляти мобільні для ... матеріали в форматі EXCEL. 2. Створювати тести для ... 3. Стежити за ... успішністю та ... навчання всіх ... за допомогою ... звітів; 4. Проводити ... (як проміжний, так ... звіт знань); ... моментальну розсилку ... всієї компанії.	1. Виявляти мобільні для роботи ... 2. Записувати мобільні ... за допомогою телефону; 3. Проводити регулярні звіти на ... основних і нових мобільних; 4. Зв'язуватися з компанією (кадровою ... службою); 5. Створювати свідчення ... про всі новини та інші компанії; 6. Діяти за особистою звітністю ... статистики.

У табл. 3.4 наведено пропозиції щодо методів та критеріїв  
 ... контролю персоналу.

Таблиця 3.4

Метод здійснення оцінки	Проблема, що вирішується	Порівняльні дані
Оцінка в балах у формі контролю стажування; середній бал (0-5 б.)	Вмотивованість працівника до досягнення кращого результату; реальніше пильнує	4,0
Прохідження стажерами тесту у мобільному додатку (100 б.)	Уникнення дискусії щодо кваліфікаційних працівників до відслухання	80%
За допомогою системи обліку та апаратів у прикасовій зоні	Унеможливлення обману в процесі обліку продажів; підвищення рівня довіри до системи	-
Оцінка зменшення кількості звільнень в період адаптації нових працівників.	Підвищення кваліфікації співробітників, що проводять навчання та підготовку кадрів; уникнення ними помилок в процесі адаптації	15%

... стратегічному підсумку організації результатів від укладення між  
... організаційних механізмів - зменшення кількості кадрів, підвищення рівня  
... що відноситься до діяльності компанії. Виконання усіх, реалізованих  
... значні витрати часу, коштів та зусиль персоналу.



## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У другому розділі було проаналізовано сутність та особливості системи управління персоналом підприємства. На основі аналізу прямих суттєвих факторів можна зробити висновок, що наразі персонал є найбільш цінним ресурсом компаній в конкурентній боротьбі, а його ефективне управління забезпечує можливість досягнення організацією поставлених цілей.

Для цього варто зазначити, що персонал є найбільш складним елементом управління в організації, оскільки дії людей передбачають найвищу, але й найбільш непередбачувальну можливість їхньої поведінки. Водночас саме здатність до творчого мислення, що і забезпечує її унікальність в системі управління.

Було доведено необхідність управління кадровим плануванням, набором, навчанням, оцінкою персоналу, винагородами, а також мотивацією, розвитком персоналу та створенням відповідних умов праці. Розглянуто основні та часткові принципи управління персоналом, що є основою успішної підприємницької діяльності на підприємстві. Також було надано характеристику основних показників ефективності кадрової політики підприємства, якими можна користуватися організаціям задля аналізу управлінського процесу.

Важку частину дослідження було присвячено стилям управління персоналом, що поділені на демократичні, авторитарні та ліберальні; надано їхню характеристику, перелік недоліків та переваг.

Таким чином, у розділі було надано характеристику усім поняттям, що стосуються системи управління персоналом, зокрема контролінгу, на підприємстві та доведено надзвичайну важливість людських ресурсів для успішної діяльності організації.

У другому розділі було оцінено кадровий потенціал підприємства ТОВ «Салтейра» з точки зору кількості персоналу та його кваліфікації. Було виявлено, що підприємство має недостатню кількість персоналу, а наявний персонал не відповідає вимогам сучасного ринку. Для покращення ситуації було запропоновано такі заходи: проведення курсів підвищення кваліфікації, навчання та атестації, залучення нових кадрів. Також було вказано на необхідність впровадження системи мотивації персоналу та оптимізації витрат на персонал.

Висновки з аналізу фінансової діяльності підприємства ТОВ «Салтейра» свідчать про те, що підприємство має позитивні тенденції до збільшення чистого прибутку та зростання власних ресурсів. Коефіцієнт оборотності запасів збільшився з 2016 року до 2018 року, а коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився. Це свідчить про покращення ліквідності підприємства. Також було вказано на необхідність покращення управління персоналом та оптимізації витрат на персонал.

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Чистий прибуток (тис. грн.)	1 980 000	1 400 000	1 400 000
Власні ресурси (тис. грн.)	930 754	1 254 990	2 589 990

Коефіцієнт оборотності запасів за 2016-2018 роки становить 8,17%, 9,57% та 8,97% відповідно. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості становить 0,6, а коефіцієнт оборотності власних ресурсів становить 0,2. Отже, підприємство має достатню ліквідність власних ресурсів, щоб зустріти можливі потреби та виконати виплати по зобов'язанням. Показники ризику підприємства ТОВ «Салтейра» мають чітку тенденцію до збільшення, навіть не включаючи до них інші заходи лише в межах двох років. Коефіцієнт оборотності запасів збільшився відмітку у 200%, а коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився відмітку у 100%. Варто також відмітити зростаючий розмір витрат на зарплату приблизно на 20%.

У третьому розділі висвітлено запропоновані заходи із удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Салтейра» на засадах контролю. В процесі детального розгляду пречин масових звільнень в період адаптації нових співробітників було виявлено такі основні проблеми: застарілі матеріали на навчання та атестації, недостатню кваліфікацію персоналу, що проводить

вплив на якість виконання інструментів контролю та обліку витрат  
власного підприємства.

Третім чинником реінвестований проект, розроблений для розвитку  
бізнесу, необхідно актуалізувати вичерпавши ресурси, які  
використовуються під час адитивної та для підвищення кваліфікації.

Знову, доцільно розробити програму та забезпечити проведення  
адитивної нових співробітників для врівняння структурних  
зміщень.

Третім і найважливішим кроком є впровадження системи обліку  
власних продажів.

ПЕРЕЛІК ПІСІБНИКІВ

1. Коротков, Е.М. Основи менеджменту: Навчальний посібник / Е.М. Коротков, Е.М. Солодкіна, Під ред. Л.Ю. Солодкіної, М.А. Чернішова. - М.: Дашков і К. Академікцентр, 2016. - 272 с.
2. Коротков, Е. М. Менеджмент: підручник для бакалаврів / Е. М. Коротков. - Москва: Юрайт, 2016. - 640 с.
3. Конкурентоспроможність підприємства: шляхи розвитку та підвищення : [монографія] / за заг. ред. О. Г. Якимової. - Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
4. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. С. 66-84.
5. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник / за заг. ред. І.В. Сменко, Т.Д. Косової. К.: Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
6. Костін, В. А. Менеджмент: навчальний посібник / В. А. Костін, Т. В. Костіна. - Москва: Гардарики, 2017. - 334 с.
7. Крул, М. Основи ризик - менеджменту / М. Крул, Д. Галай, Р. Марк - Люберці: Юрайт, 2016. - 390 с.
8. Круглова, Н. Ю. Основи менеджменту: навчальний посібник / Н. Ю. Круглова. - Москва: КноРус, 2018. - 499 с.
9. Маркевич, А.Л. Основи економіки, менеджменту і маркетингу для морських спеціальностей рибпромислового флоту / А.Л. Маркевич. - М.: МОРКНИГА, 2017. - 267 с.
10. Менеджмент: підручник / [С. І. Ашмаріна та др.]; під редакцією С. І. Ашмаріна. - Москва: Читай!; Рід Груп, 2016. - 572 с.
11. Менеджмент: навчальний посібник / В. Н. Зінов'єв, І. В. Зінов'єва. - Москва: Дашков і К, 2017. - 477 с.
12. Менеджмент: посібник / І. В. Балдін, Г. Е. Ясніков. - Мінськ: БГЕУ, 2017. - 305 с.

13. Менеджмент: підручник для інших спеціальностей / (А. В. Ігнатьєва [ін.] під редакцією М. М. Максименко, М. А. Комарова. - Москва: КОМПІДАН, 2018. - 320 с.
14. Ігнатьєва, А. П. Основи менеджменту: Підручник для курсу / А. П. Ігнатьєва. - Н.Нові: НІМБ, 2018. - 320 в.
15. Ісаєвичко, П. Основи самоменеджменту: Підручник / П. Ісаєвичко. - М.: НДЦ ІНФРА-М, 2017. - 312 с.
16. Зюв'єва, В. Н. Менеджмент: навчальний посібник / В. Зюв'єва, С. В. Камітченська. - Москва: Дашков і К°, 2016. - 477 с.
17. Камітченська, Г. Б. Менеджмент: підручник / Г. Б. Камітченська. - Ростов-на-Дону: Фенікс, 2016. - 452 с.
18. Ковальов, В. В. Основи теорії фінансового менеджменту / В. В. Ковальов. - М.: Проспект, 2017. - 544 с.
19. Баронін, С. А. Основи менеджменту, планування та контролю в верховності: Навчальний посібник / С. А. Баронін. - М.: НДЦ ІНФРА-М, 2016. - 160 с.
20. Веснін, В. Р. Основи менеджменту: Підручник / В. Р. Веснін. - М.: Проспект, 2017. - 320 с.
21. Бланк, І. А. Основи фінансового менеджменту. У 2-х т. Основи фінансового менеджменту / І. А. Бланк. - М.: Омега - Д. Ельга, 2017. - 1330 с.
22. Глухів, В. В. Менеджмент: для економічних спеціальностей / В. В. Глухів. - Санкт-Петербург: Пітер Пресс, 2017. - 600 с.
23. Гончаров, В. І. Менеджмент: навчальний посібник / В. І. Гончаров. - Мінськ: Сучасна школа, 2016. - 635 с.
24. Дафт, Річард Л. Менеджмент: [переклад з англійської] / Л. Дафт. - Санкт-Петербург: Пітер; Пітер Пресс, 2017. - 863 с.
25. Володько, В. Ф. Основи менеджменту: навчальний посібник / В. Ф. Володько. - Мінськ: Адукацыя і вихаванне, 2016. - 303 с.

27. Ворончик С. Н. Менеджмент: навчальний посібник / С. Н. Ворончик. -  
Д. Ермакін; Міжнародна асоціація «АГРООСВІТА». - Москва, Київ,  
2017. - 240 с.
28. Велика історія менеджменту: навчальний посібник / [В. І. Мейер та ін]. -  
Москва, Елзма, 2017. - 776 с.
29. Бойчук І. М. Економіка підприємства: підручник. / [І. М. Бойчук]. -  
Кондор, 2016. - 378 с.
30. Александрова С. А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом» /  
С. А. Александрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. -  
Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. - 67 с.
31. Семих Н. М. Політологія: конспект лекцій для студентів спеці-  
альностей денної форми навчання / Н. М. Семих, Г. М. Деля. -  
Харків: НТУ «ХП», 2017. - 156 с.
32. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. - 2-  
ге видання. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 488 с.
33. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни  
для магістрів / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохомько, І.П.Малик. - К.: КПІ  
ім. Ігоря Сікорського, 2017. - 420 с.
34. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник / Л. В.  
Балабанова, О.В. Сардак. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 468 с.
35. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч.  
посіб. / О.В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. - 2-ге вид., перероб. і доп.  
- К.: Кондор, 2010. - 308 с.
36. Олега Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для  
академического бакалавриата / Ю. Г. Олега, Г. Г. Руденко. - 2-е изд.,  
перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 467 с.
37. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шванова О. М. Управління  
персоналом. 2-ге видання: Навчальний посібник / М. Д. Виноградський,

- А. М. Виноградська, О. М. Шаповал. — К.: Центр учбової літератури, 2006. — 302 с.
37. Довгань Д. С. Ефективність управління персоналом підприємств: загальні принципи та механізми забезпечення / Д. С. Довгань, Г. А. Мельник, Г. О. Дудукало. — К.: НТУУ «КПІ», 2015. — 231 с.
38. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник / Л. І. Михайлова. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 248 с.
39. Веронкова, В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст] : навч. посібник для виш / В. Г. Веронкова, А. Г. Бєлущина, О. М. Попов та ін. ЗДА. - К. : Професіонал, 2011. - 567 с.
40. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посібник для виш / О. С. Мороз ; ЗДА. - Запоріжжя : ЗДА, 2015. - 324 с.
41. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч.-практичний посібник / М. І. Мурашко // — 2-ге вид., стереотип. — К.: Знання, 2006. — 311 с.
42. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу : Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. / В. М. Колпаков — К. : МАУП, 2012. — 408 с.
43. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Підручник / В. А. Савченко // — К.: КНЕУ, 2012. — 351 с.
44. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А.М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2014. — № 1. — С. 148-155.