

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія
управління персоналом»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра управління бізнесом

Дмитрук Роман Анатолійович
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Дипломна робота
на здобуття ступеня магістр
на тему: «Управління трудовим потенціалом підприємства (на прикладі ТОВ
«Вічні цінності»)»

Група Е-9-22 Б1М (4.0 д)
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітня програма: «Менеджмент»
Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Дмитрук Р.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____ д.е.н., професор Каліна І.І.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(підпис) (прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри _____ д.е.н., професор Братусь Г.А.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище та ініціали)
(підпис)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Дмитрук Роман Анатолійович. *Управління трудовим потенціалом підприємства (на прикладі ТОВ «Вічні цінності»)* : кваліфікаційна робота магістра. – ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом». – Київ, 2026.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти впровадження сучасних технологій управління персоналом на підприємстві. Розкрито сутність поняття трудового потенціалу та його значення у стратегічному плануванні діяльності організації. Проаналізовано основні підходи до формування кадрової стратегії підприємства та особливості стратегічного управління персоналом.

Здійснено аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Вічні цінності», оцінено систему адміністрування сфери послуг та роль персоналу у формуванні бізнес-стратегії підприємства. Досліджено показники ефективності використання трудового потенціалу, професійно-кваліфікаційний склад персоналу та сучасні підходи до мотивації працівників.

У роботі розроблено стратегічні напрями підвищення ефективності використання трудового потенціалу, запропоновано заходи щодо вдосконалення мотиваційних систем управління персоналом та впровадження сучасних технологій кадрового менеджменту у сфері послуг.

Доведено, що ефективне стратегічне управління персоналом та використання сучасних технологій управління кадрами сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, продуктивності праці та ефективності функціонування організації в умовах динамічного ринкового середовища.

Ключові слова: управління персоналом; трудовий потенціал; кадрова стратегія; мотивація персоналу; стратегічне управління; ефективність; сфера послуг.

ANNOTATION

Dmytruk Roman. *Enterprise labor potential management (on the example of LLC “Vichni Tsinnosti”)*: Master’s qualification thesis. – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The thesis examines theoretical and practical aspects of implementing modern personnel management technologies at the enterprise. The essence of labor potential and its importance in the strategic planning of the organization’s activities are revealed. The main approaches to the formation of the enterprise personnel strategy and the peculiarities of strategic personnel management are analyzed.

The organizational and economic characteristics of LLC “Vichni Tsinnosti” are analyzed, the service administration system and the role of personnel in forming the enterprise business strategy are assessed. Indicators of labor potential efficiency, professional and qualification structure of personnel, and modern approaches to employee motivation are studied.

The thesis develops strategic directions for increasing the efficiency of labor potential utilization, proposes measures for improving motivational personnel management systems, and implementing modern HR management technologies in the service sector.

It is proved that effective strategic personnel management and the use of modern HR technologies contribute to increasing enterprise competitiveness, labor productivity, and organizational efficiency in a dynamic market environment.

ЗМІСТ

Вступ	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ	6
1.1. Значення трудового потенціалу у стратегічному плануванні	6
1.2. Класифікація персоналу щодо його ролі у формуванні стратегії організації	15
1.3. Показники ефективності використання трудового потенціалу	23
Висновок до першого розділу	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	33
2.1. Організаційно – економічна характеристика підприємства	33
2.2.Оцінювання системи адміністрування сфери послуг.....	46
2.3. Роль персоналу у формуванні бізнес – стратегії	55
Висновок до другого розділу	66
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	68
3.1. Стратегічні альтернативи підвищення якості трудового потенціалу	68
3.2. Стратегічне моделювання мотиваційних систем управління персоналом	74
3.3. Впровадження стратегічних засад формування трудового потенціалу у сфері послуг	82
Висновок до третього розділу.....	88
Висновки	90
Список використаних джерел	92
Додатки	98....

ВСТУП

Сучасна економіка нашої країни знаходиться на початковій стадії вдосконалення використання трудового потенціалу організацій. З кожним роком відбувається зростання безробіття та зниження ефективності використання робочої сили, саме тому проблема ефективності використання трудового потенціалу з кожним роком набуває все більшого значення.

Дослідженням формування та використання трудового потенціалу в організації присвячені роботи таких науковців, як Д.П. Богиня, І.С. Маслова, В.К. Горкавий, О.А. Бугуцький, Т.І. Олійник, К.І. Якуба та інші учені розробили методологічно-теоретичні й практичні питання формування та використання трудового потенціалу.

Стратегічний менеджмент визначає загальний напрям розвитку організації, який є основою для розроблення функціональних стратегій, механізмів їх реалізації з метою досягнення певних цілей.

Актуальність стратегічного формування та використання трудового потенціалу в адміністративному менеджменті, недостатня її розробленість обумовили вибір теми роботи, її мету і задачі.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є стратегічне моделювання мотиваційних систем управління персоналом та впровадження стратегічних засад формування трудового потенціалу у сфері послуг.

Для досягнення цієї мети в ході дослідження були поставлені і вирішені наступні завдання:

- Дослідження значення трудового потенціалу у стратегічному плануванні
- Класифікація персоналу, щодо його ролі у формуванні стратегії організації
- Дослідження показників ефективності використання трудового потенціалу
- Дослідження системи адміністрування сфери послуг України
- Дослідження ролі персоналу у формуванні бізнес-стратегії

Об'єктом дослідження є – стратегічне формування та використання трудового потенціалу у ресторані «Вічні цінності».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні і практичні проблеми

формування та використання трудового потенціалу у ресторані «Вічні цінності».

Методи дослідження. Теоретичною та інформаційною основою дослідження стали: законодавчо – нормативна база України; наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених з проблем стратегічного формування та використання трудового потенціалу в організації; статистична і бухгалтерська звітність підприємства; матеріали періодичних видань; ресурси Internet.

В процесі дослідження були використані системний і комплексний підходи, що забезпечують усебічно дослідження стратегій управління людськими ресурсами на підприємствах. Вирішення поставлених у роботі завдань здійснено з використанням наступних методів: методи соціологічних досліджень: опитування (для визначення експертних оцінок за окремими аспектами дослідження), спостереження (при оцінці управління людськими ресурсами), табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів досліджень), порівняння (при проведенні оцінки за визначеними аспектами дослідження), групування.

Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних технологій.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1 Значення трудового потенціалу у стратегічному плануванні

Стратегічне планування – це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціальними можливостями і шансами у сфері маркетингу. Стратегічне планування можна розглядати як систему дій і рішень, що приймаються на верхньому ієрархічному рівні управління з метою розробки стратегічного плану на певну перспективу, який містить конкретні кроки з реалізації стратегічних цілей і завдань організації.

Планування як самостійна галузь знань є наукою, спеціалізованим видом управлінської діяльності і водночас мистецтвом. Як наука, планування являє собою сукупність систематизованих знань про закономірності формування різних господарських систем. Планування розглядається як уміння передбачати цілі організації, результати її діяльності та ресурси, які необхідні для досягнення визначених цілей - це є мистецтво. Призначення процесу планування полягає в намаганні завчасно враховувати по можливості всі внутрішні та зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку організацій різного типу.

Планування як процес передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність кроків у досягненні конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів як кожним виробничим підрозділом, так і всією організацією. Тому процес планування потребує забезпечення взаємодії між окремими структурними підрозділами підприємства, включаючи весь технологічний ланцюжок: наукові дослідження і розробки, виробництво, збут. Ця діяльність спирається на прогнози розвитку науки, техніки, зміни попиту, аналіз і оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Планування – це процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій

для визначення та отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації у майбутньому. Процес планування є інструментом, який допомагає в процесі прийняття управлінських рішень. Його мета полягає в забезпеченні нововведень і змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Планування – неодмінна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, коли повинно бути зроблено. Залежно від тривалості планового періоду розрізняють короткострокові плани – до 12 місяців, у тому числі поквартальні; середньострокові плани – від 1 до 5 років; довгострокові плани – від 5 до 10 років. Динамічні технологічні зрушення, економічна нестабільність у світі, всевладні умови ринку з його конкуренцією сприяють збільшенню горизонту планування, використанню стратегічного планування. В основу стратегічного планування покладено стратегію. Слово «стратегія» грецького походження і в перекладі означає «майстерність генерала», яка допомагала великим полководцям досягати разючих перемог. Для фірми стратегія – це детальний, всебічний, комплексний план, набір дій і рішень, які керівництво розробляє та приймає для досягнення цілей фірми. Стратегію відрізняють довгостроковість і впровадження інновацій (нововведень). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми – забезпечення впровадження інновацій і змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності. Стратегію здебільшого розробляє найвище керівництво, але її реалізація передбачає участь керівників усіх рівнів управління. Так, новий напрям розвитку корпорації «Крайслер» був задуманий та здійснений її головою Лі Якоккою. Популярність нових моделей, розширення маркетингової діяльності та встановлення стабільної прибутковості «Крайслера» можна віднести на рахунок успішного формування та реалізації стратегії.

Дослідження 500 провідних компаній зі списку журналу «Форчун» виявили ряд положень, характерних для використання стратегій у плануванні: Невеликий плановий відділ (менше 6 осіб), діяльність якого доповнена плануванням на всіх рівнях управління; Використання стратегічного планування менш як на 10 років; Щорічне розроблення стратегічного плану на зборах вищого керівництва корпорації; Об'єднання річного стратегічного плану з річним фінансовим планом.

У більшості фірм вважають, що роботу з планування необхідно вдосконалювати. Використання стратегічного підходу до діяльності фірми є результатом багаторічної еволюції поглядів промисловців на свою діяльність і ринок, змін зовнішнього економічного середовища, високих темпів оновлення продукції. Досить сказати, що на ринку ЕОМ поява нової моделі приводить до того, що вже через 18 місяців конкуренти пропонують аналогічну, а вже через 36 місяців цю новинку замінюють принципово новою, більш довершеною моделлю. Залежно від розвитку ринку комерційній діяльності фірми відповідає певна теорія управління організацією. [1, с. 48-49]

Джон Зіммерман зазначає, що у разі зменшення ресурсів, наявності світової конкуренції та зростання витрат навіть найефективніша організація не зможе довго витримати без чіткого стратегічного планування. Для вироблення ефективної стратегії важливу роль відіграють 10 чинників:

1. Пошук нових ринків
2. збільшення та приріст виробництва;
3. вироблення нової продукції і послуг;
4. вироблення більш раціональних технологій;
5. поліпшення якісних параметрів продукції;
6. поліпшення сервісу споживача;
7. удосконалення форм продажу;
8. поліпшення методів розповсюдження;
9. наявність (отримання) нових природних ресурсів;
10. скорочення термінів повернення капіталовкладень і зростання

прибутку.

Ефективний менеджмент переконую, що професіонала, які безпосередньо пов'язані з будь-якою роботою, знають про неї набагато більше, ніж головний керівник. Тому треба максимально використовувати їх досвід, знання й уміння. Для того щоб застосовувати стратегічне планування, необхідно :

1. Оцінювати та заохочувати людей за отримані результати протягом тривалого часу;
2. Використовувати винагороду, що діє протягом тривалого часу;
3. Визначити ключові моменти, які є найважливішими для довгострокового успіху фірми та стимулюють зусилля, спрямовані на ефективність цих моментів;
4. Преміювати та стимулювати тих, хто пропонує розумні та перспективні рішення та ідеї, хто створює навколо себе позитивні емоції та настрої;
5. Інвестувати пріоритетні ноу-хау та винаходи, дослідження та розробки нового обладнання, технології за принципом від нульового циклу до задачі «під ключ»;
6. Поставити особисту винагороду робітника в залежність від загального добробуту фірми. [1, с.72-73]

Стратегічне планування створює міст у майбутнє і використовується для переходу організації від того, якою вона є зараз, до того, якою вона хоче бути. З приводу цього П. Друкер зазначав, що стратегічне планування — це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення. При цьому розробляються нові можливості організації (фірми), наприклад, зміна профілю підприємства, радикальна зміна технології, розширення виробничих потужностей шляхом створення нових підприємств у різних регіонах країни чи світу. Стратегічне планування — це прийняті рішення відносно того, що робити, коли робити і хто це буде робити та якими методами, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей. Проте стратегічне планування само по собі не може забезпечити успіху організації. Необхідні

дії підприємство повинно спланувати, що дає змогу сфокусувати дії на певних цілях. Крім того, стратегічні плани (як і інші) вказують, які дії сприятимуть досягненню кінцевих цілей, які уводять в інший бік, а які просто нездійсненні, тобто стратегічне планування допомагає створити узгоджену, скоординовану структуру дій, сфокусованих на виконанні стратегічних завдань. Стратегічні завдання — це ті конкретні рубежі, на досягнення яких спрямована інноваційна діяльність, наприклад, розробка нового виду продукції (стратегічне завдання), яке в майбутньому забезпечить конкурентну перевагу (стратегічна ціль). Отже, стратегічне планування полягає у визначенні і поданні шляхом системи стратегічних цілей, завдань і курсу дій, картини бажаного стану підприємства в майбутньому. Слід зазначити, що сучасне стратегічне планування характеризується двома важливими особливостями. По-перше, стратегічне планування концентрує увагу організації на її ринкових можливостях, її основне завдання — пошук шляхів їх реалізації за допомогою використання «стратегічних вікон», або іншими словами, зміни парадигм, тобто зміни концепції, моделі поведінки. По-друге, стратегічне планування визнає і враховує той факт, що велика кількість змін середовища та відповідно реакція організації на них виходять за рамки «Нормального» циклу планування, що потребує великої уваги органів управління до скорочення часу реакції фірми на зовнішні зміни і його використання для досягнення переваг перед конкурентами. Стратегічне планування — це єдиний засіб формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву спроможність створення планів на тривалий строк і дає основу для зниження ризику в прийнятті рішень стосовно майбутнього. Головною перевагою стратегічного планування є велика ймовірність реалізації запланованих сценаріїв розвитку організації, визначення сильних і слабких сторін діяльності фірми, визначення можливостей і загроз та врахування їх під час формування цілей і стратегій, зв'язків поточних рішень з майбутніми результатами. Поряд з перевагами стратегічне планування має недоліки, серед яких важливими є: стратегічне

планування не дає детального опису майбутнього, його результат - якісне описування стану, до якого має прагнути фірма в майбутньому, яку позицію повинна займати на ринку, щоб забезпечити конкурентоспроможність, у яких напрямках вести наукові дослідження; стратегічне планування поки що не має чіткого алгоритму розробки та реалізації плану; процес стратегічного планування потребує значних витрат ресурсів і часу порівняно з традиційним плануванням.

Більшість західних спеціалістів вважають, що механізм стратегічного планування потребує вдосконалення. На рис. 1 показаний загальний процес планування в організації. [35]

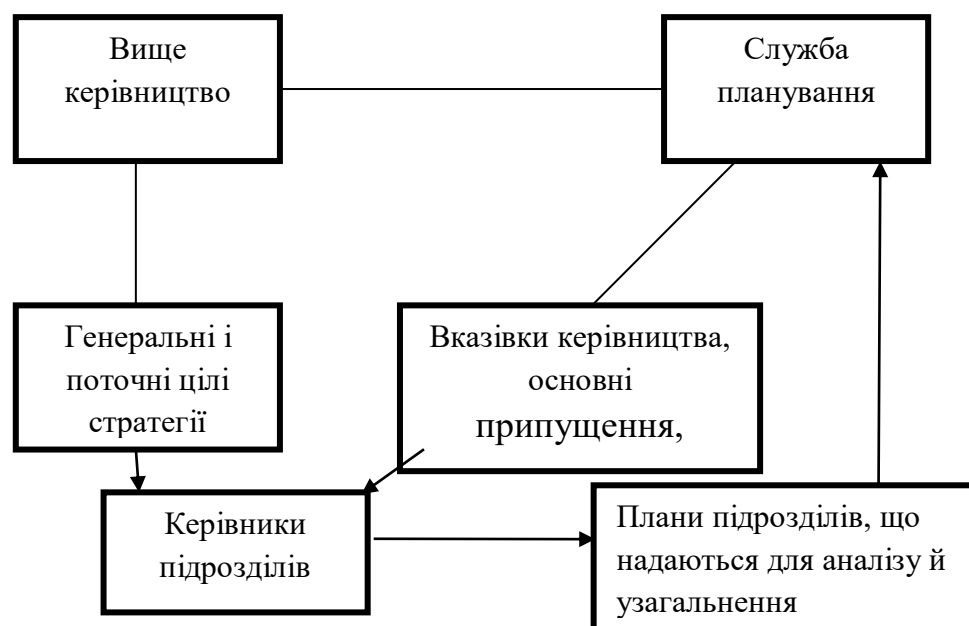


Рис. 1.1 Загальна схема процесу стратегічного планування

Процес стратегічного планування складається з кількох послідовних етапів: Етап 1. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації (визначаються основні компоненти середовища, збирається і відстежується інформація про ці компоненти, складаються прогнози майбутнього стану середовища, оцінюється реальний стан (конкурентоспроможність) підприємства).

Етап 2. Встановлення орієнтирів діяльності (місія, цілі).

Етап 3. Стратегічний аналіз (порівняння цілей та результатів дослідження зовнішнього та внутрішнього становищ підприємства,

визначення розриву між ними). Формування альтернативних стратегій.

Етап 4. Моделювання сценаріїв розвитку подій (досліджується вплив можливих сценаріїв розвитку подій на сформульовані стратегії; визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певного сценарію розвитку подій).

Етап 5. Вибір альтернативних стратегій.

Етап 6. Підготовка кінцевого стратегічного плану.

Етап 7. Середньострокове планування (середньострокові плани та програми).

Етап 8. Формування оперативних планів і проектів.

Етапи 9 та 10 не є стадіями процесу стратегічного планування. Вони передбачають реалізацію планів, контроль та оцінювання отриманих результатів.

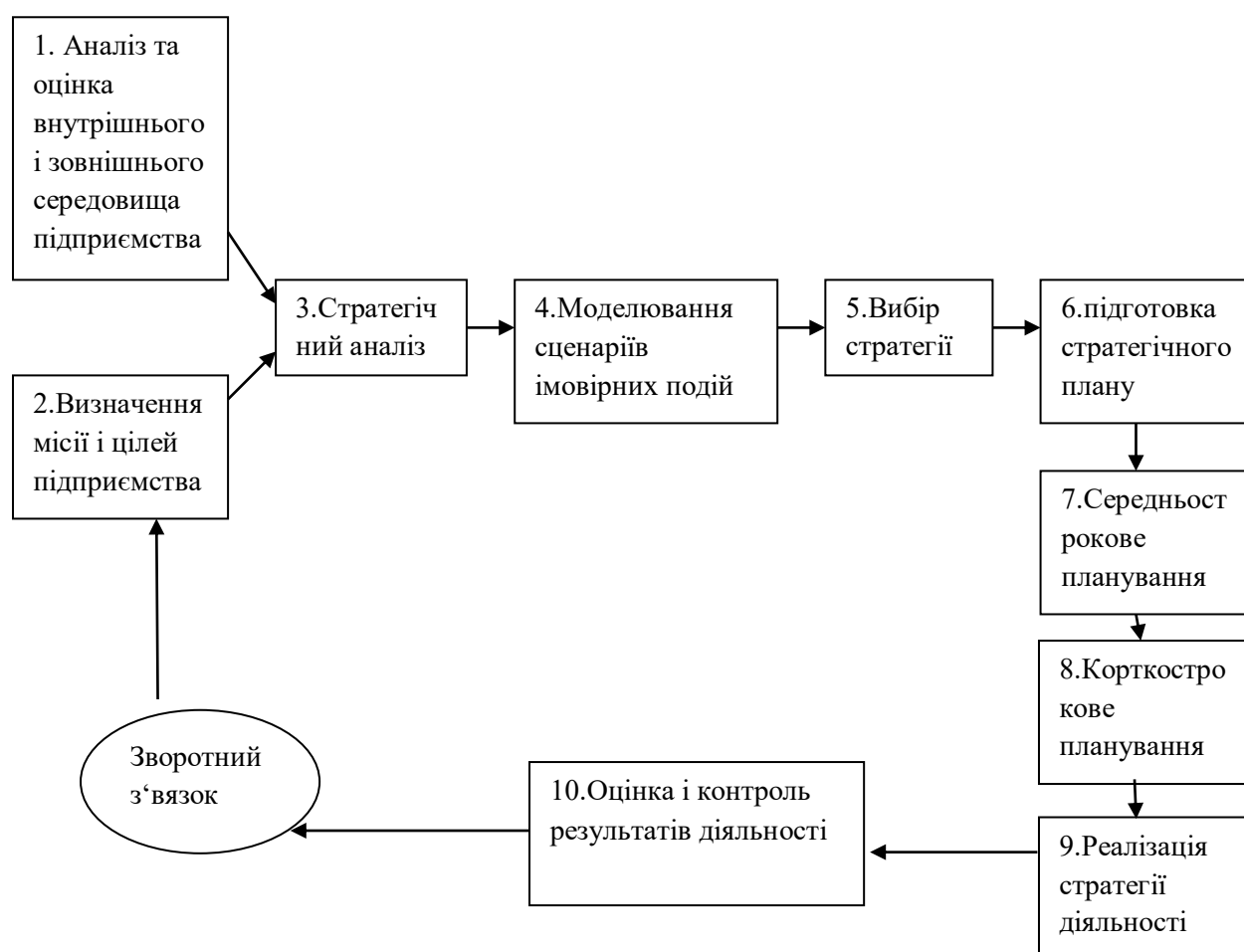


Рис. 1.2 «Процес стратегічного планування в організації»

Стратегічне управління передбачає встановлення цілей підприємства, підтримання взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що уможливорює

досягнення накреслених цілей, відповідає потенціалу та можливостям підприємства і дає змогу чутливо реагувати на зовнішні зміни. Стратегічне управління можна вважати динамічною сукупністю взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно впливають один на одного, тобто між ними існує стійкий зворотний зв'язок. У цьому полягає важлива особливість стратегічного управління. [4, с. 7-9]

Схематично структуру стратегічного управління зображено на рис. 1.3

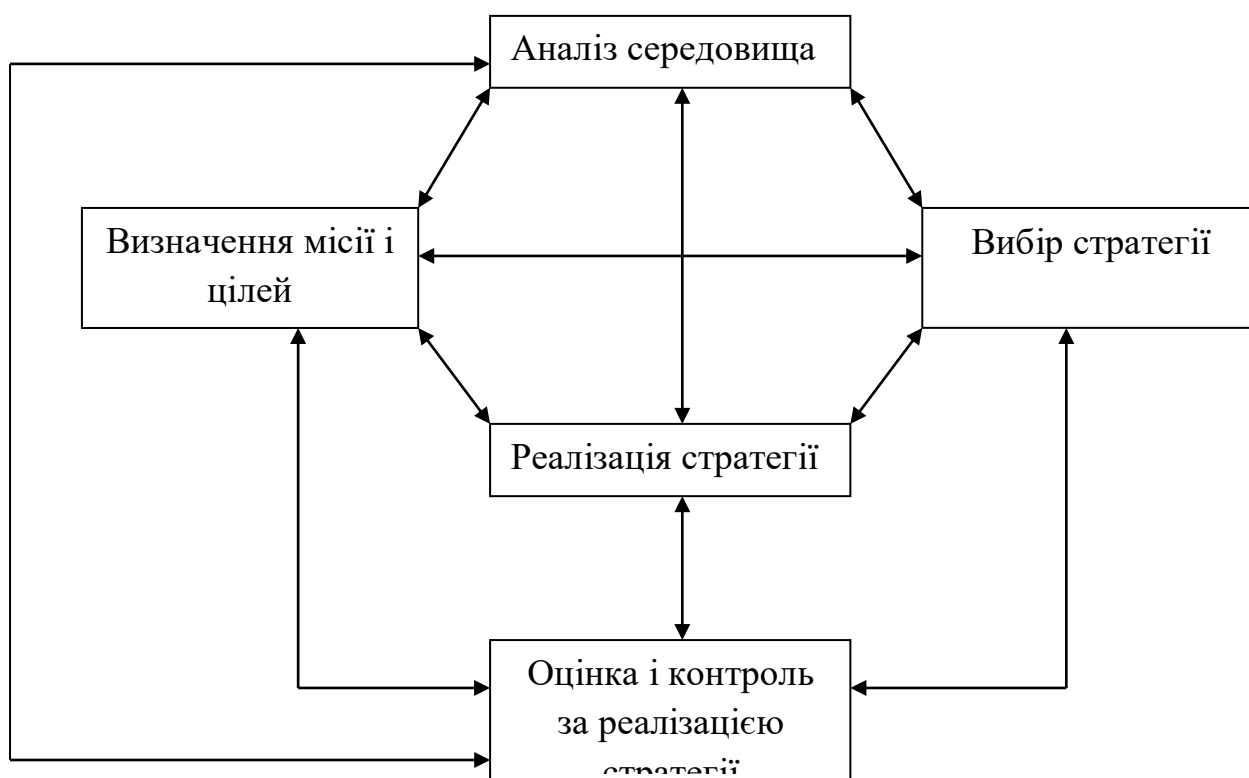


Рис. 1.3 Структура стратегічного управління

Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

Трудові ресурси — це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Слід відрізняти трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що мають бути залучені до певної праці у перспективному періоді). Саме трудові ресурси, реальні та потенційні, є одним з головних об'єктів управління на рівні як макросистем (держава, регіон, галузь), так і мікросистем (підприємство).

Кадрова стратегія — це комплекс організаційних рішень і заходів, спрямованих на розробку та реалізацію найважливіших кадрових цілей

підприємства. Місце та роль кадрової стратегії в системі управління підприємства характеризують такі положення:

- Кадрова стратегія належить до функціональних, підпорядкованих завданню реалізації головної стратегії підприємства; вона впливає з останньої, розвиває, деталізує її та забезпечує потрібними людськими ресурсами;
- Кадрова стратегія пов'язана з іншими функціональними стратегіями : фінансовою, виробничою, маркетинговою, інноваційною;
- Це форма практичної реалізації кадрової політики підприємства .

Стратегічний підхід до управління персоналом позитивно впливає на досягнення головних результатів організації завдяки таким заходам:

1. Оптимізації використання персоналу – виявленню та продуктивному застосуванню потенціалу працівників за допомогою розширення їх посадових обов'язків, переведення на інші посадові місця, реорганізації виробничих процесів;
2. Удосконаленню процесу приймання на роботу – пошуку та добору кандидатів на плановій основі, щоб зменшити витрати й попередити кризові ситуації, пов'язані з дефіцитом працівників відповідної кваліфікації;
3. Організації професійного навчання та перепідготовки персоналу підприємства відповідно до цілей його розвитку, що дає змогу забезпечувати потрібну кваліфікацію працівників і реалізувати бізнес-проекти з найменшими витратами;
4. Створенню основи для реалізації інших програм управління персоналом – зміненню чисельності та кваліфікаційної структури, професійного розвитку та стимулюванню персоналу ;
5. Скороченню загальних витрат на робочу силу завдяки продуманій і послідовній політиці на ринку праці. Знання власних потреб у персоналі на тривалу перспективу надає підприємству значну перевагу перед конкурентами та можливості ефективно розвиватися.

У процесі формування стратегії діяльності підприємства беруть участь вище керівництво, команда плановиків, керівники та спеціалісти

підрозділів.

Певна річ, ідеальним є варіант, коли всі працівники організації залучаються до обговорення і формування стратегії підприємства. Вище керівництво є «архітектором» процесу формування стратегії, визначає його основні етапи і послідовність. Завдання вищого менеджменту – зробити процес формування стратегії доступним і зрозумілим для працівників організації, сприяти максимальному залученню їх до розробки стратегії.

Керівництво середніх та нижчих ланок, а також фахівців підрозділів розробляють оперативні плани. До обов'язків спеціалістів входить також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, складання прогнозів і сценаріїв розвитку подій. Керівники підрозділів і штатні працівники об'єднують зусилля для оцінювання альтернативних стратегій, запропонованих для підприємства. [4, с.16] Визначенню ролі менеджерів у організації приділяють значну увагу. Згідно з дослідженнями американських учених керівники нижнього рівня виконують за день у середньому 583 операції різного характеру. За класифікацією Мінцберга ролі керівника можна звести до трьох великих категорій: ролі міжособистісного спілкування, інформаційні ролі, ролі з прийняття рішень. (Додаток А) [1, с.28-29]

1.2 Класифікація персоналу щодо його ролі у формуванні стратегії організації

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації. Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього майнового потенціалу, але і від компетенції персоналу й ефективності його внутрішньої організації. Для успішного формування та реалізації будь-яких елементів

потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісне їх навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для вияву ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання. Для розкриття цих здібностей і можливостей у трудовому складі виділяють групи, що грають різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства:

- працівники, що визначають цілі розвитку підприємства;
- працівники, що розробляють засоби досягнення цілей (продукцію, науково-дослідницькі розробки, технології);
- працівники, що організують процес створення засобів досягнення цілей;
- працівники, що безпосередньо створюють засоби досягнення цілей;
- працівники, що обслуговують процес створення засобів досягнення цілей.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці). Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів. [5, с.263-265]

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Слід відрізняти трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що мають бути залучені до певної праці у перспективному періоді). Саме трудові ресурси, реальні та потенційні, є одними з головних об'єктів управління на рівні як макросистеми (держава, регіон, галузь), так і мікросистеми (підприємство). Для характеристики усієї

сукупності працівників підприємства застосовують терміни – персонал, кадри, трудовий колектив. Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності. Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на основі тимчасового трудового договору (контракту). Враховуючи те, що багато підприємств поза основою діяльності виконують функції, які не відповідають головному їх призначенню, всі працівники підрозділяються на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності. Зокрема, у промисловості до першої групи – промислово-виробничого персоналу – відносяться працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони – тобто всі зайняті у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і знаходяться на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва, а саме: житлово-комунального господарства, дитячих садків та ясел, амбулаторій, учбових закладів. Такий розподіл персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (при визначенні продуктивності праці приймається, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу).

У відповідності з характером виконуваних функцій персонал підприємства звичайно поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники. Керівники – це працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів. До них відносяться директори (генеральні директори), начальник, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах; повні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, повний механік), а також заступники відповідно до вище перелічених посад. Спеціалістами вважаються працівники, що займаються інженерно-

технічними, економічними та іншими роботами, зокрема – інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи. До службовців відносяться працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема – діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти. Робітники безпосередньо зайняті у процесі створення матеріальних цінностей, а також ремонтом, переміщенням вантажів, перевозкою пасажирів, наданням матеріальних послуг. Окрім того, до робітників відносяться двірники, прибиральниці, охоронці, кур'єри, гардеробники. В аналітичних цілях всіх робітників можна поділити на основних – тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних – тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Поступово з розвитком виробництва, його механізації та автоматизації межі між основними і допоміжними робітниками стираються, а роль останніх (зокрема наладчиків, механіків) зростає.

Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями. Професія - це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Сукупність знань, умінь і навиків, особистих здібностей, потрібних людині для успішного виконання професійних обов'язків, називається професійною придатністю, яка може бути потенційною і реальною. Перша ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини. Друга формується поступово в результаті оволодіння людиною нових знань і умінь. У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків. Наприклад, спеціальність у межах професії юриста - це кримінальне право, громадянське право тощо. Досвід і практика поєднують навик, знання й уміння в одне ціле, формуючи кваліфікацію, тобто міру професійної підготовки, яка потрібна для виконання певних трудових функцій. Спеціальність – це більш або менш

вужька різновидність трудової діяльності в межах професії. Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки галузі діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. В той же час існують загальні професії робітників та службовців. Так, наприклад, у харчовій промисловості нараховується 850 професій та спеціальностей із них тільки біля половини є специфічними для цієї галузі.

Існує поняття кваліфікація працівників і кваліфікація робіт. Перша характеризується сукупністю вимог до того, хто має виконувати роботу, а друга - сукупністю набутих людиною професійних якостей. Кваліфікація працівника визначається системою факторів, а саме: рівнем загальних і професійних знань, стажем роботи на цій чи аналогічній посаді, що сприяє освоєнню професії. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду людини і юридично закріплюється документально. Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначається здатність працівника якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватись до умов, що змінюються. Рівень кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання, називається компетенцією. Розрізняють такі її види:

- функціональна компетенція характеризується професійними знаннями і вміннями їх застосовувати;
- інтелектуальна компетенція виражається в здібностях до аналітичного мислення і комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
- ситуаційна компетенція вбачає вміння діяти в певних ситуаціях;
- соціальна компетенція - це комунікаційні та інтеграційні здібності, вміння підтримувати зв'язки, впливати, досягати своєї цілі, правильно сприймати і передавати чужі погляди, вести розмову тощо.

За рівнем кваліфікації робітники поділяються на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані і некваліфіковані. Вони

виконують різні за складністю роботи і мають неоднакову професійну підготовку. (табл. 2.1) Конкретний рівень кваліфікації робітників визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик). Для оцінки кваліфікаційного рівня та організації оплати працівників тих професій, а керівників, спеціалістів та службовців за посадами, що є загальним для всіх бюджетних установ і організацій, використовується «Єдина тарифна сітка» (29-ти розрядна). При цьому передбачається, що посадові оклади (ставки заробітної плати) працівників бюджетних організацій встановлюються з урахуванням кваліфікаційних вимог і тарифних розрядів працівників відповідної кваліфікації на основі атестації або тарифікації.

Таблиця 1. 2

Групи робітників за рівнем кваліфікації, виконуваними ними роботи і терміни їх підготовки.

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід
Висококваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо)	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи (метало - та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні, тощо)	1-2 роки. Чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи (метало - та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні, тощо)	Декілька тижнів. Певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо)	Не мають спеціальної підготовки

Слід враховувати протиріччя, яке досить часто виникає з двох різних

підходів до визначення кваліфікації. З одного боку, оцінка кваліфікації робочих місць або робіт, що підлягають виконанню, з іншого – оцінка кваліфікації конкретних виконавців цих робіт. Їх розбіжність створює конфліктну ситуацію, яка повинна розв'язуватись у переговорному процесі при складанні відповідних тарифних угод чи контрактів. Наведені класифікаційні ознаки персоналу підприємства поряд з іншими (стать, вік, ступінь механізації праці, стаж) служать основою для розрахунків різних видів структур. [10, с.55-59]

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну кількість працюючих, якої у виробничих умовах практично не буває. Тому більш об'єктивною характеристикою кількості персоналу вважається середньоспискова кількість, тобто кількість працівників, що офіційно працюють в організації на даний момент. У спискову кількість персоналу на певну календарну дату включають всіх працівників, й тих, кого прийняли з цієї дати, й виключають всіх звільнених з цієї самої дати. В складі спискової кількості виділяють три категорії працівників:

- постійні, які працюють у даній організації більше одного року на основі контракту чи на безтерміновій основі;
- тимчасові - на 2-4 місяці;
- сезонні - на виконання сезонних робіт терміном до 6 місяців.

У спискову чисельність не включають осіб, які працюють за сумісництвом, запрошених до разових і спеціальних робіт, направлених на навчання з відривом від виробництва. З точки зору обліку, спискова кількість являє собою загальну суму присутніх і відсутніх на роботі. теорії управління персоналом існують різні підходи до кваліфікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Ця класифікація передбачає дві основні категорії персоналу за участю в процесі виробництва: управлінський та

виробничий. Управлінський персонал - це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти. Керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджуються ресурсами організації, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації і мають право приймати рішення, відносяться до лінійних. Керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників відносяться до функціональних. Керівники і головні спеціалісти в сукупності створюють адміністрацію. Спеціалісти (інженери, економісти, техніки, технологи), зайняті створенням і впровадженням у виробництво нових знань, технологій та розробкою варіантів рішень окремих виробничих і управлінських проблем. Технічні спеціалісти (службовці), які надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передача інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню. Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою і інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники розподіляються на керівників нижчої, середньої і вищої ланки. Виробничий персонал – це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг. Сюди ще не відносять прибиральників, охоронців, гардеробників, кур'єрів. В аналітичних цілях виробничий потенціал ділять на: основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі за створенням матеріальних цінностей; допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи. Структур персоналу за стажем можна розглядати як в плані загального стажу, так і стажу роботи в даній організації. Загальний стаж групується за такими періодами: до 16 років, 16-20, 21-25, 26-30, 31-40 років і більше. Стаж роботи в даній організації характеризує закріплення персоналу. Статистика виділяє такі

періоди для розрахунку цього показника: до 1 року, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-30 і більше років. Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою, середньо-спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

1.3. Показники ефективності використання трудового потенціалу

Достатня забезпеченість підприємства працівниками, що мають необхідні знання і навички, раціональне використання їх, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності використання його залежать обсяг і вчасність виконаних робіт, ступінь використання устаткування, машин, механізмів і як результат – обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники.

Джерелами інформації для аналізу є план праці, статистична звітність форма № 1-ПВ «Звіт з праці», форма № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу», форма № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання», форма № 3-НП «Звіт про наявність вільних робочих місць (вакантних посад) на потребу в працівниках», форма № 1-ПВ (умови праці) «Звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу із шкідливими умовами праці», форма № 1-ПВ (заборгованість) «Звіт про стан заборгованості з виплати заробітної плати», дані табельного обліку і відділу кадрів.

Особливості зумовлюють необхідність опису трудового потенціалу як за допомогою кількісних, так і за допомогою якісних показників. До кількісних відносяться показники:

- чисельності працівників;
- професійно-кваліфікаційного складу кадрів;
- статевовікового складу;

- середнього віку працівників;
- стажу роботи на підприємстві в цілому й у певній посаді;
- рівня ротації (руху) кадрів;
- укомплектованості організації кадрами (рівня заміщення посад) і

т. ін.

До якісних показників відносяться:

- індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника;
- індивідуальні професійні характеристики;
- -соціально-психологічні й організаційні параметри групової

динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства.

Під індивідуально-кваліфікаційним потенціалом працівника розуміють його професійні характеристики, які визначаються відповідно до кваліфікаційних довідників посад керівників, фахівців, службовців і робітників. При цьому виділяють чотири рівні освоєння професійних знань, що впливають на рівень індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівника: перший рівень - працівник має загальне уявлення про предмет праці та професійних обов'язків, другий рівень - працівник знає основи тієї чи іншої професійної діяльності та розуміє галузь застосування цих знань, третій рівень - працівник має необхідні знання та вміє застосовувати їх на практиці; четвертий рівень - працівник має необхідні знання, вміє застосовувати їх на практиці та передавати ці знання іншим (уміє консультувати). До індивідуальних професійних характеристик працівника також відносять: професійний досвід, що накопичується протягом багатьох років, соціально-психологічні властивості особистості, що мають безпосередній стосунок до професійної діяльності (контактність, самоконтроль, систематичність мислення та вчинків, ініціативність, здатність до навчання та розвитку, активність, гнучкість, переконаність, організаторські здібності та виконавські якості, рівень культури, система морально-етичних цінностей і ін.), конкурентоспроможність працівника - ступінь розвитку здібностей працівника, які використовуються в його професійній діяльності,

та його готовність до реалізації можливостей підприємства. Цей параметр показує, якою мірою фізіологічні, професійно-кваліфікаційні, соціально-психологічні характеристики конкретного працівника відповідають вимогам, що висуваються до даної категорії працівників на ринку праці й відображують кон'юнктуру попиту та пропозиції на робочу силу певної якості. Зміна величини трудового потенціалу відбувається за рахунок:

- руху кадрів (звільнення, додаткового прийому працівників);
- зміни кваліфікації як через її підвищення, так і через зниження (застаріння знань, втрати вмінь);
- зміни (підвищення або зниження) мотивації працівників;
- створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;
- виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

Трудовий потенціал близький за змістом до нематеріальних активів організації, тому що здібності працівників, з одного боку не мають матеріально-речовинної форми, а з іншого боку – їх реалізація забезпечує роботодавцю певний дохід.

Забезпеченість підприємства персоналом визначають порівнюванням фактичної чисельності працівників за категоріями і професіями з плановими потребами. Особливу увагу приділяють аналізу забезпеченості підприємства кадрами найважливіших професій. Необхідно аналізувати і якісний склад персоналу за рівнем кваліфікації. Для оцінювання відповідності кваліфікації виробничого персоналу складності виконуваних робіт порівнюють середні тарифні розряди робіт і робітників. Якщо фактичний середній тарифний розряд робітників нижчий від планового і нижчий від середнього тарифного розряду робіт, то це може призвести до випуску менш якісної продукції. Якщо середній розряд робітників вищий від середнього тарифного розряду робіт, то робітникам потрібно здійснювати доплату за використання їх на менш кваліфікованих роботах. Отже, таке порівняння дає можливість визначити, наскільки правильно підібрано і розставлено виробничий персонал по ділянках, а також чи правильно планують його заробітну плату.

Адміністративно-виробничий персонал необхідно перевірити на відповідність фактичного рівня освіченості кожного працівника посаді, яку він обіймає, і вивчити питання, пов'язані з доббором кадрів, їх підготовкою і підвищенням кваліфікації. Кваліфікаційний рівень працівників багато у чому залежить від їхнього віку, стажу роботи, освіти. Тому в процесі аналізу вивчають зміни у складі робітників за цими ознаками. Оскільки вони відбуваються внаслідок руху робочої сили, то цьому питанню в аналізі приділяють велику увагу.

Напруженість у забезпеченні підприємства трудовими ресурсами може бути дещо зменшено за рахунок повнішого використання робочої сили, зростання продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, підвищення рівня технічного обладнання підприємства, удосконалення технології та організації виробництва. У процесі аналізу має бути виявлено резерви скорочення потреби у трудових ресурсах. Якщо підприємство розширює свою діяльність, збільшує виробничі потужності, створює нові робочі місця, то слід визначити додаткову потребу в персоналі за категоріями та професіями і джерела їх залучення. Резерв збільшення випуску продукції за рахунок створення додаткових робочих місць визначають множенням їхнього приросту на фактичний середньорічний виробіток одного працівника у звітному періоді:

$$P \uparrow \text{ВП} = P \uparrow \text{КР} \cdot \text{РВ1},$$

Де $P \uparrow \text{ВП}$ – резерв збільшення випуску продукції;

$P \uparrow \text{КР}$ – резерв збільшення кількості робочих місць;

РВ1 – фактичний середньорічний виробіток виробничого персоналу у звітному періоді. (Савицька Г. В. с. 129-132)

Трудові ресурси на підприємстві – це об'єкт сталої турботи керівництва підприємства. Роль трудових ресурсів зростає у період ринкових відносин.

Однією із складових, що забезпечує результативну господарську діяльність, є ефективність в її продуктивності і якості. Продуктивність праці – це вироблення товарів (послуг) за одиницю часу, що припадає на одного середньооблікового робітника. Резерви підвищення ефективності праці можуть

бути класифіковані наступним чином:

1. Вдосконалення організації виробництва, праці та управління
 - поліпшення організації виробництва та впровадження наукової організації праці;
 - поліпшення використання робочого часу;
 - зменшення неявки та скорочення внутрішньо змінних простоїв.
2. Підвищення технічного рівня виробництва
 - створення нових робочих місць;
 - модернізація виробництва
3. Раціональна організація робочих місць, сумісництво професій
4. Оптиміальне співвідношення основних та допоміжних робітників.
5. Зниження трудомісткості виробленої продукції, наданих послуг.
6. Підвищення кваліфікації робітників та організація оплати праці.

Взаємозв'язок факторів, що визначають ефективність праці робітників підприємства, можна простежити на рисунку 1. 4

Мета аналізу використання трудових ресурсів – пошук резервів підвищення продуктивності праці робітників, визначення оптимальної кількості робітників на підприємстві, структури кадрів та раціональної завантаженості персоналу підприємства.

Для визначення оптимальної кількості робітників на підприємстві розраховують наступні коефіцієнти:

Питома вага кожної категорії робітників (D_{pi}) у загальній середньообліковій чисельності персоналу підприємства (P):

$$D_{pi} = P_i/P, \text{ або } D_{pi} = (P_i * 100)/P$$

Де P_i – середньооблікова чисельність робітників i -ої категорії, чоловік.

Коефіцієнт вибуття кадрів (K_{vk}):

$$K_{vk} = P_{zv}/P$$

де P_{zv} – кількість робітників, звільнених з різних причин за даний період;

Коефіцієнт прийому кадрів (K_{pk}):

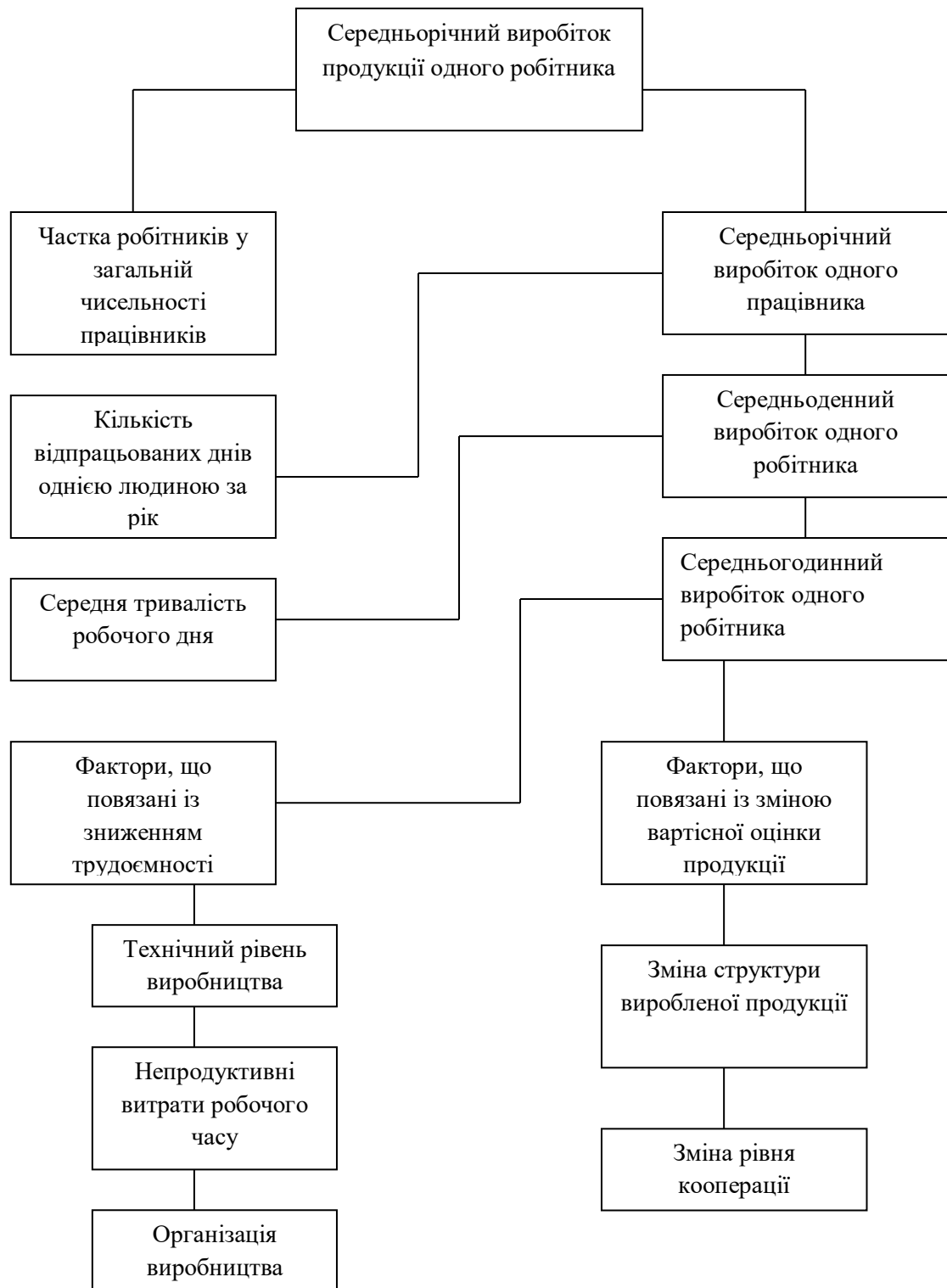


Рис. 1.4 Взаємозв'язок факторів, що визначають ефективність праці робітників

$$K_{пк} = P_{п}/P,$$

де $P_{п}$ – кількість прийнятих на роботу за даний період.

Коефіцієнт загального обороту кадрів ($K_{об}$):

$$K_{об} = (P_{звв} + P_{п})/P,$$

де $P_{звв}$ – число людей, що звільнились з підприємства за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни за звітний період, чоловік.

Коефіцієнт стабільності кадрів ($K_{ск}$):

$$K_{ск} = 1 - K_{об},$$

Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{тк}$):

$$K_{тк} = P_{звн} / P,$$

де $P_{звн}$ – кількість звільнених за негативними причинами.

Аналіз трудових ресурсів починається з вивчення забезпеченості підприємства робочою силою. Для цього аналізується склад та структура робітників за чисельністю. Порівняння даних за кількістю за різноманітними категоріями дає уявлення про ступінь обгрунтованості кількісного відношення між ними. Важливими напрямом аналізу є також оцінка рівня кваліфікації робочої сили. Рівень кваліфікації у робочих характеризується тарифними розрядами та середнім тарифним розрядом по підприємству, у інженерно-технічних робітників – освітою та стажем. Якісним показником, що характеризує використання робочої сили, є рівень продуктивності праці. Ефективність використання праці прийнято розглядати за наступними показниками: темп росту продуктивності праці, фондоозброєність та її зміни, частка приросту чистої або товарної продукції за рахунок зростання продуктивності праці, показник економії живої праці. Середній виробіток на одного працюючого залежить від відношення працюючих та продуктивності праці одного працюючого. Вплив цього фактору вираховують за допомогою подовження моделі та методу ланцюгової підстановки. Інтенсивність праці характеризується кількістю праці, витраченої за одиницю часу, кваліфікацією праці, а також рівнем механізації та автоматизації виробництва.

Для вірної організації праці на підприємстві необхідно знати, яка кількість праці потрібна для виконання тієї чи іншої роботи. Мета аналізу продуктивності праці – встановлення оптимальної міри праці кожного робітника та відповідної її оплати, а також пошук резервів підвищення продуктивності праці. Для цього проводять дослідження трудового процесу шляхом поділу його на складові елементи; вивчають всі фактори, які

впливають на витрати праці; проектують більш вдосконалений склад операції та методи їх виконання; розробляють заходи по поліпшенню обслуговування робочого місця; розраховують час на виконання роботи; впроваджують норми у виробництві.

Основними показниками, які розглядаються в ході проведення аналізу продуктивності праці та середній виробіток, який припадає на одного працюючого. Інтенсивність праці характеризується кількістю праці, витраченої за одиницю часу, кваліфікацією праці, а також рівнем механізації та автоматизації робочого процесу. Найважливішими резервами росту годинної та середньоденної продуктивності праці є підвищення кваліфікації кадрів, оптимальне відношення основних та допоміжних робочих, сумісництво професій, ефективна організація заробітної платні з урахуванням мотивації.

При аналізі витрат на оплату праці розглядають засоби, включені до складу собівартості та засоби, які відраховані від чистого прибутку і залишаються в розпорядженні підприємства. Перш ніж починати аналіз, вивчають обґрунтованість засобів на оплату праці в цілому та по категоріям робітників. При оцінці обґрунтованості ФОП враховують показник відношення темпів приросту заробітної платні та продуктивності праці. Необхідно також враховувати що в плановому періоді треба закладати випередження темпів росту продуктивності праці над темпами росту його оплати. Цей коефіцієнт визначається шляхом ділення індексу росту продуктивності праці на індекс росту середньої заробітної платні. Потім визначають склад ФОП та причини його змін. Далі вивчають виконання плану використання ФОП, визначають абсолютну економію чи перевитрату ФОП в цілому та по категоріям. Визначають також наявність відносної економії чи перевитрати ФОП. Оцінка засобів на оплату праці повинна проводитися у взаємозв'язку з аналізом випуску, реалізацією готової продукції та аналізом прибутку.

Кадровий потенціал відіграє головну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань по досягненню

запланованих результатів господарювання. Рівень забезпеченості підприємства робочою силою та її раціональне використання в значній мірі визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки та технології, предметів праці, забезпечують високу конкурентноздатність та фінансову стабільність підприємства. [21, с.66-69]

Ефективність використання трудового потенціалу можна представити як співвідношення результату, що характеризує ступінь досягнення мети, до кількості і якості реалізованих здібностей персоналу з його досягненням. Причому ефективність використання трудового потенціалу необхідно розглядати в двох площинах: по-перше, як ефективність роботи безпосередньо персоналу організації і, по-друге, з позицій ефективності управління формування і реалізацією трудового потенціалу. Для оцінки таких характеристик як соціально-психологічний клімат в колективі, рівень задоволеності працею, привабливість праці використовується, як правило, анкетне опитування робітників організації (підрозділу), за результатами обробки якого надається бальна оцінка тій чи іншій якісній характеристиці. Очевидно, що існування значної кількості критеріїв ефективності використання трудового потенціалу зумовлює необхідність застосування комплексного підходу для її оцінки з позицій значимості кінцевих результатів діяльності організації, продуктивності та якості праці й організації роботи персоналу як соціальної системи.

За таких умов комплексний показник ефективності розраховується шляхом підсумовування окремих показників, заснованих на тій чи іншій системі критеріїв. Окремі показники визначаються за результатами виконання планових економічних і соціальних показників шляхом множення відсотків їх виконання на вагові коефіцієнти, що характеризують важливість того чи іншого показника в загальній сукупності критеріїв ефективності. Отримане значення переводиться в бальну шкалу виміру і свідчить про внесок кожного окремого показника в загальну ефективність використання трудового потенціалу організації. [22, с.18-19]

Висновок до першого розділу

Проаналізувавши перший розділ дипломної роботи, можна зробити такі висновки:

Стратегічне планування – це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціальними можливостями і шансами. Стратегічне планування створює міст у майбутнє і використовується для переходу організації від того, якою вона є зараз, до того, якою вона хоче бути. Головною перевагою стратегічного планування є велика ймовірність реалізації запланованих сценаріїв розвитку організації, визначення сильних і слабких сторін діяльності організації. Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Достатня забезпеченість підприємства працівниками, що мають необхідні знання і навички, раціональне використання їх, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання залежать обсяг і вчасність виконаних робіт. Забезпеченість підприємства персоналом визначають порівнюванням фактичної чисельності працівників за категоріями і професіями з плановими потребами. Особливу увагу приділяють аналізу забезпеченості підприємства кадрами найважливіших професій. Необхідно аналізувати і якісний склад персоналу за рівнем кваліфікації. Кадровий потенціал відіграє головну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань по досягненню запланованих результатів господарювання. Рівень забезпеченості підприємства робочою силою та її раціональне використання в значної мірі визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки та технології, предметів праці, забезпечують високу конкурентноздатність та фінансову стабільність підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2. 1 Організаційно – економічна характеристика підприємства

Ресторан – це заклад ресторанного господарства з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закупних товарів, високим рівнем обслуговування і комфорту у поєднанні з організуванням відпочинку і дозвілля споживачів. Ресторан «Вічні цінності» - це міський ресторан, розташований у спальному районі великого міста. Займає окрему одноповерхову будівлю. Ресторан «Вічні цінності» розташовується за адресою: м. Київ, вул.Русанівська Набережна, 7а. Режим роботи закладу з 10.00 до 23. 00. Ресторан має два зали: зал «Вічні цінності» розрахований на 45 посадочних місць, зал «Африка» розрахований на 50 посадочних місць. Не дивлячись на те, що у цьому районі розташована достатня кількість місць для відпочинку (кафе, бари, ресторани, піцерії), цей ресторан користується попитом у жителів і гостей столиці та має постійних клієнтів. Ресторан «Вічні цінності» є товариством з обмеженою відповідальністю.

Ресторан має приватний вид власності, що передбачає ведення бізнесу від однієї особи, яка є повним його власником. Приватний підприємець несе повну відповідальність перед споживачами, діловими партнерами і державою за боргові зобов'язання, якість послуг, завдані збитки не лише майном підприємства, а й власним майном, яке за рішенням суду може бути конфісковане у разі банкрутства чи не повернення боргів, кредитів. Проте ці недоліки успішно компенсуються повною свободою дій, швидкою їх реалізацією і одноосібним отриманням прибутку. Статутний капітал формувався за рахунок внесків засновників як грошовими коштами, так і цінними паперами, речами, об'єктами інтелектуальної власності. Власником усіх переданих до статутного капіталу цінностей стає приватний підприємець. Правовстановними документами є статут та акт приймання-

передачі майна. Недоліками є те, що порядок створення і діяльності приватного підприємця окремим законом не врегульований, тому довелося користуватися загальними нормами ЦК та ГК України. Конкретні питання діяльності приватного підприємця (наприклад розподіл дисидентів) детально прописані в статуті, формулювання носять чіткий та однозначний характер.

Стратегічна мета ресторану – задоволення потреб сучасної людини в їжі і відпочинку. Основні задачі ресторану – робити все можливе, щоб принести задоволення гостям, підвищувати кваліфікаційний рівень персоналу, перевиконувати або удосконалювати завдання, поставлені власниками. Головна задача – робити все, щоб гість отримав задоволення у їжі, і щоб у нього з'являлося бажання повертатися в ресторан знову і знову. Ресторан «Вічні цінності» є організацією з повними робочим циклом, на якому виконуються усі стадії технологічного процесу приготування їжі, організовуються універсальні робочі місця характерні для без цехової структури. У ресторані застосовується метод індивідуального обслуговування відвідувачів офіціантами. У ресторані «Вічні цінності» готуються і реалізуються для споживання на місці гарячі і холодні страви, кулінарні вироби, холодні та гарячі напої, а також реалізуються деякі покупні товари. Оплата відпущеної продукції здійснюється за готівковий та безготівковий розрахунок через касовий апарат. В управлінській практиці ресторанного бізнесу найбільш поширені такі види організаційних структур: лінійні, функціональні, лінійно-функціональні. У ресторані «Вічні цінності» використовують лінійну організаційну структуру управління. Лінійна організаційна структура – це коли накази передаються безпосередньо від керівника до підлеглого і далі до інших підлеглих. Це одна з найпростіших організаційних структур управління. Вона характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу знаходиться керівник, наділений усіма повноваженнями, що здійснює усі функції управління. При лінійному управлінні кожна ланка і кожен підлеглий мають одного керівника, через який по одному каналу проходять усі команди управління. У цьому випадку управлінські ланки несуть відповідальність за результати всієї діяльності

керованих ним об'єктів. Йдеться про об'єктивне виділення керівників, кожен з яких виконує усі види робіт і приймає рішення, пов'язані з управлінням об'єктом. Оскільки в лінійній системі управління рішення передаються по ланцюжку «зверху вниз», а сам керівник нижньої ланки управління підлеглий керівнику вищого рівня, формується свого роду ієрархія керівників конкретної організації. Переваги лінійної організаційної структури управління: єдність і чіткість розпоряджень; погодженість дій виконавців; простота управління (один канал зв'язку); чітко виражена відповідальність; оперативність у прийнятті рішень. Недоліки лінійної організаційної структури управління: високі вимоги до керівника, який повинен бути підготовлений усебічно, щоб забезпечити ефективне управління; відсутність ланок з планування і підготовки рішень; перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, вищестоящими і суміжними структурами; концентрація влади в управлінській верхівці.

Ресторан «Вічні цінності» є малим підприємством, так як чисельність працюючого персоналу не перевищує 50 осіб. (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1

Кількість персоналу ресторану «Вічні цінності»

Посада	Осіб
Директор	1
Головний бухгалтер	1
Бухгалтер	1
Адміністратор	2
Шеф – кухар	1
Кухар	8
Бармен	4
Офіціант	12
Служба безпеки	6
Технічний персонал	6
Всього	42

Характеристика системи управління ресторану «Вічні цінності».

Директор підпорядковується безпосередньо власникам ресторану. Оформляє документи, необхідні для здійснення діяльності ресторану та по наданню послуг громадського харчування. Забезпечує надання клієнтам необхідної і достовірної інформації про послуги, які надає заклад. Здійснює організацію, планування і координацію діяльності ресторану. Забезпечує високий рівень ефективності виробництва, впровадження нової техніки і технології, прогресивних форм обслуговування й організації праці. Здійснює контроль над раціональним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, проводить оцінку якості обслуговування клієнтів. Укладає договори поставки продовольчих товарів, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження і реалізації. Надає звітність про виробничу діяльність, у тому числі власнику ресторану. Представляє інтереси ресторану і діє від його імені. Встановлює службові обов'язки для підлеглих йому працівників і вживає заходів щодо забезпечення їх виконання. Приймає рішення про призначення, переведення та звільнення з займаних посад працівників ресторану, застосовує заходи заохочення працівників, накладає стягнення на порушників виробничої та трудової дисципліни.

Головний бухгалтер займається здійсненням бухгалтерського обліку та звітності, контролює своєчасне і правильне оформлення бухгалтерської документації. Здійснює контроль за раціональним та економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Контролює правильне відображення на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій та їх відповідність законодавству. Займається економічним аналізом фінансово-господарської діяльності за даними бухгалтерського обліку і звітності з метою виявлення та мобілізації внутрішньогосподарських резервів, усунення втрат і невиробничих витрат. Формує облікову політику з розробкою заходів щодо її реалізації. Займається керівництвом забезпечення складання економічно обґрунтованих звітних калькуляцій собівартості продукції (робіт, послуг), розрахунків заробітної плати, нарахувань та перерахувань податків і зборів до бюджетів різних рівнів, платежів у банківські установи.

Адміністратор здійснює контроль за раціональним оформленням залу, барних стійок, вітрин. Здійснює перевірку виписаних рахунків і проводить розрахунок з відвідувачами. Вживає заходи щодо запобігання і ліквідації конфліктних ситуацій. Розглядає претензії, пов'язані з незадовільним обслуговуванням відвідувачів, і проводить відповідні організаційно-технічні заходи. Приймає замовлення і розробляє плани проведення та обслуговування ювілеїв, весіль, бенкетів. Контролює дотримання працівниками організації трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії та гігієни. Інформує керівництво організації про наявні недоліки в обслуговуванні відвідувачів, вживає заходів до їх ліквідації. Складає графік роботи офіціантів, хостес, барменів і гардеробників. Виконує окремі службові доручення свого безпосереднього керівника.

Офіціант займається сервуванням столу відповідно до встановлених стандартів. Контролює чистоту, стан і комплектність приладів, посуду та скатертинами і серветками на закріплених за ним столах. Також офіціант займається вивченням меню, знання основних і сезонних страв і напоїв, пропонованих гостям. Консультує гостей ресторану про особливості страв та напоїв, пропонованих гостям. Приймає замовлення від гостя ресторану. Подає страви і напої згідно з установленними правилами обслуговування. Вживає заходи, в рамках своєї компетенції, з вирішення проблем, що виникли у гостя. Створює атмосферу гостинності. Здійснює керівництво над помічником офіціанта.

Бармен обслуговує відвідувачів за барною стійкою готовими до вживання алкогольними та безалкогольними напоями, кондитерськими виробами та іншими виробами. Оформлює вітрини та барну стійку, тримає їх у зразковому стані. Бармен повинен складати і надавати до бухгалтерії звіти про рух та залишок товарів, що враховуються в сумовому вираженні.

Шеф-кухар здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю підрозділу підприємства громадського харчування. Спрямовує діяльність трудового колективу на забезпечення ритмічного випуску

продукції власного виробництва необхідного асортименту і якості відповідно до виробничих завдань. Складає заявки на необхідні продовольчі товари та сировину, забезпечує їх своєчасне одержання зі складу, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження в реалізацію. Складає меню. Здійснює постійний контроль за технологією приготування їжі, нормами закладки сировини і дотриманням працівниками санітарних вимог і правил особистої гігієни. Складає графік виходу кухарів роботу. Організовує облік, складання і своєчасне подання звітності про виробничу діяльність, впровадження передових прийомів і методів праці. Контролює правильну експлуатацію устаткування та інших основних засобів. Контролює дотримання працівниками правил і норм охорони праці і техніки безпеки, санітарних вимог і правил особистої гігієни, виробничої і трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку. Проводить роботу з підвищення кваліфікації працівників.

Кухар забезпечує підготовку робочого місця до початку робочого дня. Готує основну продукцію, що входить в меню, обіди для персоналу, суворо дотримуючись технологічного процесу згідно встановлених рецептів. Дотримується правил товарного сусідства і ротації продуктів, контролює терміни реалізації продуктів. Повинен підтримувати чистоту і порядок на кухні і на своєму робочому місці відповідно до вимог СЕС. Проводить планові інвентаризації.

Перелік документів та нормативно-правова база ресторану «Вічні цінності»:

1. Статут підприємства
2. Свідоцтво про реєстрацію підприємства
3. Ліцензія на алкогольну продукцію
4. Відомості про стабільність санітарно-гігієнічного стану підприємства
5. Відомості про відповідність підприємства вимогам будівельних норм та пожежної безпеки
6. Відомості про контроль якості на підприємстві

7. Відомості про кваліфікацію виконавців послуг
8. Надання послуг відповідно ДСТУ 4281-2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»
9. Збірник рецептур страв і кулінарних виробів поряд з діючими в галузі стандартам та технічним умовам є основним нормативно-технологічними документами для підприємства громадського харчування.

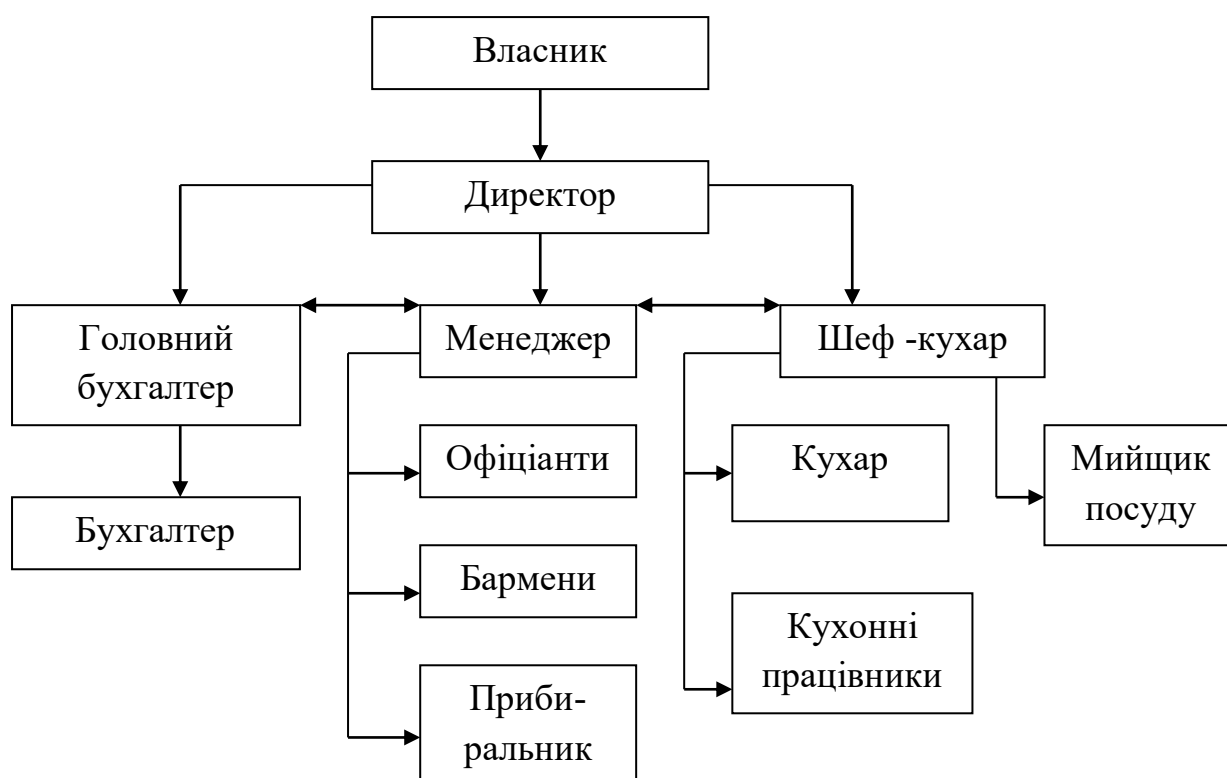


Рис 2. 1 Організаційна структура ресторану «Вічні цінності»

Оплата праці працівникам ресторану проводиться згідно із законом України «Про оплату праці», статутот ТОВ і Положенням «Про форму і систему праці». Проводяться доплати за суміщенням професій, збільшення обсягу робіт, розширення зон обслуговування. Оплата праці в надурочний час здійснюється згідно із законодавством України.

Ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві виражається в зміні продуктивності праці – результуючого показника роботи підприємства, в якому відображаються як позитивні сторони роботи, так і всі його недоліки. Для оцінювання рівня інтенсивності використання персоналу застосовують систему узагальнюючих, окремих і допоміжних показників

продуктивності праці. До узагальнюючих показників належать середньорічний, середньоденний і середньогодинний виробіток продукції та послуг на одного робітника, а також середньорічний виробіток продукції та послуг на одного працюючого у вартісному вираженні. Індивідуальні показники – це витрати часу на виробництво одиниці продукції чи послуг певного виду в натуральному вираженні на один людино-день або на одну людино-годину. Допоміжні показники характеризують витрати часу на виконання одиниці певного виду робіт або обсяг виконаних робіт за одиницю часу.

Як видно із таблиці 2. 2, чисельність працівників в цілому по підприємству в 2025 році в порівнянні з 2024 роком залишалася майже незмінною відбулося збільшення кількості працюючих на 1 особу (3, 7%) за рахунок виробничого персоналу.

Таблиця 2.2

Кадровий склад ресторану «Вічні цінності» за 2024-2025рр.

Категорії працівників	Роки		Відхилення	
	2024	2025	Абсолютне, осіб	Відносне, %
1. Адміністративно –управлінський персонал	6	6	0	0
2. Виробничий персонал	35	36	1	4, 8
3. Всього працівників	41	42	1	3, 7

Проаналізуємо персонал ресторану за рівнем кваліфікації та простежимо за його змінами у 2024-2025 роках.

Розрахуємо питому вагу кожної категорії працівників до загальної середньооблікової чисельності персоналу ресторану за формулою:

$WЧ_i = Ч_i/Ч;$

Де Ч_i –середньооблікова чисельність і-ої категорії;

Ч – загальна середньоспискова чисельність персонал

Таблиця 2.3

Категорії працівників	Роки		Питома вага, %	
	2024	2025	2024р.	2025р.
1. Адміністративно-управлінський персонал	6	6	17 %	14%
2. Виробничий персонал	35	36	83%	86 %
3.Всього працівників	41	42		

Якщо частка адміністративно-управлінського персоналу в 2024 році складала 17%, то в 2025 році вона зменшилась до 14%, а частка виробничого персоналу дещо зросла з 83% до 86%.

Проаналізуємо персонал ресторану за рівнем кваліфікації та простежимо за його змінами у 2024-2025 роках.

Таблиця 2. 4

Структура персоналу ресторану «Вічні цінності», м. Київ за рівнем освіти, 2024-2025 рр.

Категорії персоналу за рівнем освіти	Роки				Відхилення	
	2024		2025		Абсолютне, осіб	Відносне, %
	осіб	W,%	осіб	W,%		
Працівники з вищою освітою	32	78	30	72	-2	-6
Працівники з середньою спеціальною освітою	6	15	8	19	4	21
Працівники з незакінченою вищою та середньою освітою	3	7	4	9	2	19
Всього працівників	41	100	42	100	1	4

При формуванні персоналу на 2025 рік в порівнянні з 2024р., його кваліфікаційний склад змінився наступним чином: при загальному збільшенні чисельності персоналу на 4 %, кількість працівників з вищою освітою по відношенню до минулого року зменшилась на 2 особи (6 %); працівників з незакінченою вищою та середньою освітою збільшилась на 2 особи (19 %), також кількість працівників з середньою спеціальною освітою зросла на 4 особи (21 %). Отже порівнюючи структуру персоналу в 2025 році в порівнянні з 2024 р. слід відмітити, що загалом кваліфікаційний склад персоналу ресторану «Вічні цінності», в порівнянні з минулим роком погіршився, це є насправді негативною тенденцією, оскільки кількість адміністративно-управлінської групи, які всі мають вищу освіту, не зменшувалась, тобто загальний освітній рівень виробничого персоналу досить значно зменшився. Далі проведемо аналіз персоналу ресторану «Вічні цінності» за віком працівників (таблиця 2. 5)

Таблиця 2.5

Структура персоналу ресторану «Вічні цінності» у 2024-2025 роках за віком

Категорії працюючих за віком	Роки				Відхилення	
	2024		2025		Абсолютне, осіб	Відносне, %
	осіб	W,%	осіб	W,%		
Середньооблікова чисельність працівників	41	100	42	100	1	2
Працівники віком 20-30 років	25	61	14	34	-11	55
Працівники віком 31-40 років	10	24	12	29	2	25
Працівники віком 41-50 років	5	12	13	31	8	100
Працівники віком від 51 року і більше	1	3	3	6	2	200

Отже, якщо порівнювати віковий склад персоналу ресторану «Вічні цінності», то однозначно можна сказати про те, що він зазнав значних змін. Питома вага працівників ресторану, які мають вік від 20 до 30 років зменшилась на 55 % відповідно, частка працівників віком від 31 до 40 років – збільшилась на 25 %. Склад інших категорій працівників також змінився за визначеною тенденцією. Якщо переважна кількість персоналу (61 %) у 2024 році – це працівники віком від 20 до 30 років, то у 2025 році найбільшу частку -34 % складають працівники віком 31-40 років і частка більш досвідчених, «старших» працівників віком від 41 року вагомо зростає, збільшуючись до 31% (проти 12% у 2024 році).

З метою аналізу зміни чисельності персоналу ресторану ми розраховуємо наступні коефіцієнти в динаміці:

1. Коефіцієнт вибуття кадрів (Квк):

$$Квк = Рзв / Р,$$

Де Рзв- загальна кількість звільнених працівників

Р – середньоспискова чисельність персоналу

$$Квк \text{ (базисний рік) } = 6/41 = 0,146$$

$$Квк \text{ (звітний рік) } = 4/42 = 0,095$$

Звідси ми бачимо, що у звітному році загальна кількість звільнених працівників менше ніж у базисному році.

2. Коефіцієнт прийому кадрів (Кпк):

$$Кпк = Рп / Р,$$

Де Рп-кількість прийнятих на роботу

$$Кпк \text{ (базисний рік) } = 7/41 = 0,17$$

$$Кпк \text{ (звітний рік) } = 8/42 = 0,19$$

Звідси ми бачимо що у звітному році кількість прийнятих на роботу працівників, не на багато, але більше ніж у базисному році.

3. Коефіцієнт загального обороту кадрів (Кзо):

$$Кзо = (Рзб + Рзн + Рп) / Р,$$

Де Рзб –кількість працівників звільнених за власним бажанням

Рзн- кількість працівників звільнених з негативних причин

$$K_{zo} (\text{базисний рік}) = (4 + 2 + 7) / 41 = 0,317$$

$$K_{zo} (\text{звітний рік}) = (3 + 1 + 8) / 42 = 0,285$$

4. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{ск}$):

$$K_{ск} = 1 - K_{zo},$$

Де K_{zo} -коефіцієнт загального обороту кадрів

$$K_{ск} (\text{базисний рік}) = 1 - 0,317 = 0,683$$

$$K_{ск} (\text{звітний рік}) = 1 - 0,285 = 0,715$$

5. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{плк}$):

$$K_{плк} = P_{зн} / P$$

$$K_{плк} (\text{базисний рік}) = 2 / 41 = 0,487$$

$$K_{плк} (\text{звітний рік}) = 1 / 42 = 0,238$$

Таблиця 2. 6

Вихідні дані

Показники	Умовні позначення	Базисний рік	Звітний рік
1. Середньоспискова чисельність персоналу	P	41	42
2. Кількість прийнятих на роботу	Pп	7	8
3. Загальні кількість звільнених робітників	Pзв	6	4
4. Кількість робітників звільнених, за власним бажанням	Pзб	4	3
5. Кількість працівників, звільнених з негативних причин	Pзн	2	1

Узагальнюючі результати представлено в табл. 2.7

Таблиця 2. 7

Узагальнюючі результати

Показники	Умовні позначення	Базисний рік	Звітний рік	Відхилення (+; -)	
				Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	$5 = 4 - 3$	$6 = (5/3) * 100$
1. Середньоспискова чисельність персоналу	Р	41	42	1	0,024
2. Кількість прийнятих на роботу людей	Рп	7	8	1	0,14
3. Загальна кількість звільнених робітників	Рзв	6	4	- 2	- 0,33
4. Кількість робітників, звільнених за власним бажанням	Рзб	4	3	- 1	- 0, 25
5. Кількість працівників, звільнених з негативних причин	Рзн	2	1	- 1	- 0,5

Аналіз динаміки руху персоналу у ресторані «Вічні цінності» показав, що загальна чисельність персоналу збільшилась на 1 людину. Такі зміни стали результатом плинності кадрів на підприємстві. У звітному році у ресторан було прийнято на 14 % працівників більше ніж минулого року, а також зменшилась кількість звільнених працівників. Але не зважаючи на це, все одно більша кількість працівників звільняються за власним бажанням, що має негативний вплив на підприємство і роботу персоналу взагалі.

Тенденція послаблення мотивації праці негативно вплинула на рівень свідомості частини працівників, і це з часом проявилось у байдужості їх до кінцевих результатів праці, пасивному, безініціативному, безвідповідальному ставленні до виконання трудових обов'язків. У трудовій поведінці почав дедалі більше проявлятися не творчий тип працівника, а споглядальний та пристосовницький. Можна констатувати, що трудова свідомість сьогодні характеризується відчуженням праці у суспільному виробництві. Ці процеси беруть свої відтоки з централізованої економіки.

Зниження іміджу праці, особливо у суспільному виробництві, призвело до того, що значна частина населення, яка не спроможна споживати блага за рахунок сумлінної і чесної праці, обмежує рівень власних потреб. Трудова пасивність у цих умовах поєднується із споживчою пасивністю, що робить робітника малосприятливим до стимулювання.

2. 2 Оцінювання системи адміністрування сфери послуг

У наш час роль і актуальність сфери послуг важко переоцінити, адже без неї, практично, неможливою є людська життєдіяльність. Ось чому в українському суспільстві необхідно приділити належну увагу державному регулюванню сфери послуг. Сфера послуг – це частина економіки, яка охоплює всі види комерційних послуг. Однією із складових сфери послуг є ресторанний бізнес. Ресторанне господарство - вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього (Абзац другий пункту 1.3 в редакції Наказу Міністерства економіки N 309 від 09.10. 2006)

Гостинність - одне з фундаментальних понять цивілізації - вже давно у розвинутих країнах перетворилася на індустрію, у якій зайнято багато мільйонів професіоналів. Індустрія гостинності орієнтована на споживача (клієнта, гостя), задоволення потреб якого є кінцевим результатом ділової

активності підприємства. Ресторанний бізнес є однією із найбільш значущих складових індустрії гостинності. Водночас, ресторанний бізнес, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого - середовищем із високим ступенем конкурентності. У всьому цивілізованому світі він є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку; за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг. Всі заклади та підприємства повинні мати високий рівень конкурентоспроможності.

Заклади ресторанного господарства, з наданням їм статусу юридичної особи створюються і функціонують в нашій країні відповідно до її законодавства (закони, декрети, укази, постанови, розпорядження тощо). Основними формами підприємницької діяльності у ресторанному бізнесі України є товариства, кооперативи, приватні підприємства, які функціонують згідно із основними законодавчими актами України про підприємництво.

Світова практика формування підприємницьких структур ресторанного призначення свідчить про доцільність встановлення між великими й малими підприємствами цього виду бізнесу системи франчайзингових договірних відносин. Ці відносини передбачають укладення угод між великими підприємствами (франчайзерами) та малими й дуже малими (франчайзі) на засадах системи взаємовигідних пільг та привілеїв. Ресторан «Вічні цінності» є таким підприємством – франчайзером. При такому співробітництві франчайзер надає право дрібним підприємствам працювати згідно з укладеною угодою на певній території протягом обумовленого часу. При цьому велике підприємство забезпечує франчайзерів споживачами послуг, рекламою, ефективними технологіями, фірмовими знаками тощо. Малі підприємства, здійснюючи свою організаційну діяльність під патронатом франчайзера, розширюють його обізнаність у сфері менеджменту і маркетингу шляхом надання інформації щодо споживчого попиту на ресторанні послуги в окремих регіонах країни.

До переваг системи франчайзингових договірних відносин належать:

- скорочення витрат на рекламу й забезпечення її більш високої якості;
- стандартизація послуг та скорочення витрат на їх виробництво й реалізацію;
- розширення комерційних можливостей щодо освоєння нових ринків;
- забезпечення високого кваліфікаційного рівня кадрів шляхом підготовки та підвищення їхньої кваліфікації;
- залучення кваліфікованої робочої сили на основі наукових підходів;
- встановлення зв'язків з надійними постачальниками ресурсів та розширення кола споживачів послуг;
- зниження ризику у підприємницькій діяльності;
- пільгове фінансування та кредитування сторін, що уклали угоду;
- забезпечення ефективного використання інвестицій.

Взаємини між франчайзерами та франчайзі будуються на відрахуванні певних коштів франчайзерам на основі укладених угод, проте такі відносини для дрібних підприємств є надзвичайно вигідними. Наприклад, у США щорічно такими угодами охоплюється понад 500 тис. фірм - представників малого бізнесу. У Західній Європі учасниками франчайзингових угод переважно є представники приватних підприємств. Створення і функціонування підприємств даної галузі в Україні має свої особливості, які визначаються умовами перехідного періоду від адміністративно-командної системи економіки до ринкової.

У ресторанному бізнесі України функціонують організації з різним майновим статусом:

- державні (муніципальні) підприємства - створені за рахунок бюджетних коштів (загальнодержавна власність);
- унітарні підприємства - підприємства, не наділені правом щодо власності на майно, надане власником;
- повні товариства - створюється за рахунок вкладів учасників на

основі угоди про повну солідарну відповідальність;

- акціонерні товариства відкритого типу - майно товариств формується за рахунок продажу шляхом відкритої підписки акцій, володіння якими визначає право щодо управління й отримання прибутку;

- акціонерні товариства закритого типу - майно товариств формується за рахунок продажу акцій у формі закритої підписки серед членів товариства;

- змішані акціонерні товариства - товариства, частиною акцій яких володіє держава;

- приватні підприємства - створюються за рахунок коштів громадян і передбачають індивідуальну відповідальність з наданням права найму робочої сили;

- - товариства з обмеженою відповідальністю - створюється за рахунок вкладів учасників на основі угоди про обмежену фінансову відповідальність;

- довірчі товариства - товариства, до яких приєдналися члени-вкладники, що несуть фінансову відповідальність в межах своєї частки вкладеного капіталу;

- індивідуальні підприємства - засновані на приватній власності фізичної особи та виключно на її праці;

- сімейні підприємства - засновуються на власності й праці громадян, що є членами однієї родини;

- негласні товариства - створюються на базі приватного підприємства за рахунок вкладів фізичних осіб (партнерів);

- спільні підприємства - підприємства, які створені за участю українських та іноземних юридичних осіб. Вони мають право мати на території України у власності майно, необхідне для здійснення діяльності, визначеної установчими документами.

Спільні підприємства створюються на основі:

- установчого договору про спільні довготермінові цілі;

- об'єднання капіталів (в грошовій і майновій формах), кон-

сультативних та інших послуг;

- здійснення визначених завдань через спільне управління шляхом створення для цього відповідних органів управління;
- розподілу прибутків і ризиків;
- спільного призначення виконавчих директорів.

Поряд із зазначеними формами в ресторанному бізнесі можливе впровадження більш ефективних організаційних форм, які добре зарекомендували себе у світовій практиці функціонування малого і середнього бізнесу. Серед найпоширеніших підприємств, з якими вітчизняним підприємствам ресторанного бізнесу доводиться співпрацювати на міжнародному рівні, є такі організаційні об'єднання:

- концерни - статутні об'єднання підприємств на основі повної фінансової залежності від одного чи групи підприємств;
- консорціуми - статутні об'єднання промислового й банківського капіталу, які співпрацюють заради досягнення загальної мети;
- холдинг-компанії - об'єднання підприємств, більша частина акцій яких (понад 50 %) належить спільному фонду;
- конгломерати - материнська фірма з кількома філіалами;
- венчурні підприємства - договірні об'єднання підприємств і приватних осіб, створені на період виконання певних проектів;
- оф-шорні компанії - компанії з реєстрацією юридичної адреси в країні з податковими пільгами та сферою діяльності за її межами;
- кооперативні об'єднання -- добровільні об'єднання фізичних осіб задля досягнення загальної мети;
- публічні компанії - об'єднання підприємств як юридичних осіб з відокремленим майном, які є державними органами;
- асоціації, союзи - добровільні об'єднання підприємств і приватних осіб;
- картелі - форма об'єднання підприємств на основі угод, які регламентують ціни, обсяг виробництва, умови найму робочої сили, межі ринків збуту;

➤ синдикати - об'єднання підприємств у формі картеля з централізацією функції щодо реалізації продукції (послуг) і придбання сировини. Учасники синдикату мають виробничу й фінансову самостійність, але втрачають комерційну;

➤ трести - об'єднання підприємств навколо одного центру управління виробничою й комерційною діяльністю, під контролем одного власника (юридичної особи).

Однією із найспецифічніших ознак підприємства є його зв'язок із зовнішнім середовищем, яке може бути представлене різними угрупованнями. Саме тому менеджери ресторанного бізнесу повинні орієнтуватись у правових формах організацій та їх різновидами у світовому співтоваристві.

Сучасний ресторанний бізнес, як ніколи раніше, пропонує широкую номенклатуру послуг споживачам продукції та послуг громадського харчування. Стандартні вимоги до здійснення послуг задекларовано у ДСТУ 3279-95 "Стандарти послуг. Основні положення", ДСТУ 30335-95 "Послуги населенню. Терміни та визначення", ДСТУ 30523-97 "Послуги громадського харчування. Загальні вимоги" (останні два є міждержавними стандартами, визнаними Україною як національні). У цих нормативно-технічних документах наведено стандартний перелік послуг для населення, що користується продукцією та послугами закладів (підприємств) громадського харчування. Але в ресторанній справі немає меж досконалості, тому й з'являються нові їх види: послуги сомельє, години фортуни та щасливі години для гостей; гастрономічні шоу; урочиста презентація страв; бар-шоу; рибалка та кулінарне приготування у присутності гостя; караоке; кімнати для паління; знижки постійним клієнтам; виїзний кейтерінг з організацією дозвілля та широким спектром різноманітних послуг у будь-якій точці м. Києва, його садово-паркової зони та мальовничих околиць; відпочинок та розваги на воді, землі та в повітрі тощо. [10, с. 70 -74]

Згідно загальних положень наказу №219 Міністерства економіки України «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства», у своїй діяльності суб'єкти господарської

діяльності керуються актами законодавства України, якими регулюється діяльність у сфері ресторанного господарства. Суб'єкти господарської діяльності у сфері ресторанного господарства при облаштуванні закладу (підприємства) згідно з обраним типом (класом) повинні мати необхідні виробничі, торговельні та побутові приміщення, а також обладнання для приготування та продажу продукції.

Вимоги, що пред'являються до виробничих, торговельних та побутових приміщень закладів (підприємств) ресторанного господарства, обладнання, інвентарю, переліку послуг, технологічних режимів виробництва продукції, встановлюються законодавством України.

Відкриття закладу ресторанного господарства узгоджується з органами місцевого самоврядування, установами державної санітарно-епідеміологічної служби в установленому законодавством порядку.

Режим роботи закладу ресторанного господарства встановлюється суб'єктом господарювання самостійно, а у випадках, передбачених законодавством, за погодженням з органами місцевого самоврядування. Для закладу ресторанного господарства, який обслуговує споживачів на підприємствах, в установах та організаціях, режим роботи встановлюється суб'єктом господарювання за домовленістю з їх адміністрацією.

Суб'єктами господарської діяльності повинен забезпечуватися належний санітарний стан виробничих, торговельних і складських приміщень відповідно до вимог Санітарних правил для підприємств ресторанного господарства, а також прилеглої до підприємства території, упорядкування та озеленіння.

Працівники, які займаються виробництвом, зберіганням, а також продажем харчових продуктів і продовольчої сировини, зобов'язані мати професійну спеціальну освіту (підготовку).

Усі працівники, зайняті в ресторанному господарстві, проходять медичне обстеження в установленому законодавством порядку, результати якого відображаються в їх особових медичних книжках. Особова медична книжка пред'являється для контролю на вимогу представників установ

державної санітарно-епідеміологічної служби.

Суб'єкти господарської діяльності зобов'язані мати Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, Санітарні правила, санітарний журнал, особові медичні книжки працівників, журнали реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці та реєстрації інструктажів з питань охорони праці, а також книгу відгуків та пропозицій.

Суб'єкти господарської діяльності повинні мати також журнал реєстрації перевірок. (Абзац третій пункту 1.9т із змінами, внесеними згідно з Наказом

Міністерства економіки N 309 від 09.10.2006).

Суб'єктами господарської діяльності у сфері ресторанного господарства здійснюється діяльність згідно з асортиментом продукції, затвердженим відповідно до типу та класу даного закладу (підприємства) керівником підприємства, а також забезпечується наявність продукції, зазначеної у меню, преїскуранті. (Пункт 2.1 в редакції Наказу Міністерства економіки № 309 від 09.10.2006)

У закладах ресторанного господарства (незалежно від типу і класу) для осіб, які не курять, відводиться не менше ніж половина площі громадських місць цих закладів, розміщеної так, щоб тютюновий дим не поширювався на цю територію. На території для осіб, які не курять, персоналу та споживачам

забороняється куріння будь-яких тютюнових виробів, а також розміщення попільничок. У разі відведення суб'єктом господарської діяльності спеціальних місць для куріння ці місця мають бути обладнані витяжною вентиляцією або іншими засобами для видалення тютюнового диму, а також розміщена в куточку споживача наочна інформація про розташування таких місць та про шкоду, яку завдає здоров'ю людини куріння тютюнових виробів. (Пункт 3. 10 в редакції Наказів Міністерства економіки № 170 від 17.05. 2006, № 1239 від 10. 11.2023).

Кожен заклад ресторанного господарства керується і працює

відповідно таким Держстандартам, санітарним нормам і правилам:

1. ДСТУ 12. 1.004-91 ССБТ «Пожежна безпека. Загальні вимоги»
2. ДСТУ 12. 1.005-88 ССБТ «Загальні санітарно-гігієнічні вимоги до повітря робочої зони»
3. ДСТУ 12. 1.010-76 ССБТ «Вибухонебезпечність. Загальні вимоги»
4. ДСТУ 12.1. 019-79 ССБТ «Електробезпека, загальні вимоги та номенклатура видів захисту»
5. ДСТУ 17. 23.02-78 «Охорона природи. Атмосфера. Правила встановлення допустимих викидів шкідливих речовин промислових підприємств.»
6. СанПіН №42-123-4117-86 Санітарні правила. Умови, строки зберігання швидкопсуваючихся продуктів
7. СанПіН №42-123-5777-91 Санітарні правила для підприємств громадського харчування, включаючи кондитерські цехи і підприємства, що виробляють м'яке морозиво
8. ДБН В. 2.2-9-99 «Громадські будинки та споруди. Основні положення»
9. Закон України "Про податок на додану вартість" від 03.04. 97 р. № 168/97-ВР.
10. Закон України "Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг" від 01.06. 2000 р. № 1776-ІІ.

2.3 Роль персоналу у формуванні бізнес - стратегії

Останнім часом розроблення бізнес-стратегії все тісніше пов'язане з проблемами конкурентної боротьби, тому що цілі виживання переважають над іншими цілями, які визначають перспективну лінію поведінки підприємства. Сформовану стратегію можна вважати ефективною, якщо забезпечується відчутна та стабільна конкурентна перевага, і неефективною, якщо спостерігається послаблення конкурентних позицій. При цьому повинна

бути знайдена відповідь на такі питання: де організація має найбільші шанси виграти у конкурентній боротьбі; які характеристики продукції здатні привабити покупця більше, ніж продукція конкурента; як нейтралізувати дії конкурентів? У ширшому розумінні бізнес-стратегія має бути зорієнтована на об'єднання стратегічних зусиль у різних функціональних сферах для досягнення конкретної мети, тому вона виступає основою для формування функціональних стратегій. Будь-яка стратегія підприємства направлена на підтримку його довгострокової конкурентної позиції, а оскільки персонал є головним елементом цієї соціальної системи, тому саме кадрова складова загальної стратегії розвитку підприємства набуває особливого значення. Організаційна структура, яка забезпечує функцію вибору стратегії, залежить від складності системи управління, її специфічних властивостей, нагромадженого досвіду. Здебільшого у процесі планування задіяні такі категорії працівників, як: вище керівництво підприємства; керівники та спеціалісти підрозділів підприємства; фахівці з планування, консультанти.

Їхня роль і місце визначаються особливостями конкретної організації та системи управління. Формування та впровадження корпоративної стратегії здійснює вище керівництво, зокрема обмежене коло менеджерів. Вони формують загальний напрям розвитку на тривалу перспективу, визначають основні сфери діяльності організації тощо. Уточнюються і затверджуються стратегічні плани на нарадах вищого керівництва, які проводяться щорічно. Розроблена стратегія обов'язкова для нижчих рівнів управління. Основна відповідальність за розроблення та впровадження стратегії покладена на виконавчого директора. Проблеми, вирішення яких він вважає найважливішими для успішної діяльності підприємства в майбутньому, стають стратегічними завданнями. Переважно виконавчий директор персонально приймає рішення щодо серйозних стратегічних дій. У невеликих підприємствах діяльність з вибору та реалізації стратегії зосереджується в руках одного інколи двох менеджерів. Служба планування бере безпосередню участь у розробленні стратегії підприємства, формуванні її основних цілей. Фахівці з планування здійснюють збір і опрацювання

інформації, яка потрібна для відповідного рівня управління під час формування стратегії, сприяють впровадженню передових методів планування стратегії. Відділ з планування також координує процес перегляду і затвердження стратегічних планів, розроблених для різних відділів організації. Однак, як свідчить досвід, такі фахівці не повинні давати рекомендації щодо формування стратегії, приймати стратегічні рішення, готувати стратегічні плани для виконання іншими, тому що це може призвести до негативних наслідків. По-перше, наділяючи службу планування відповідальністю за розроблення стратегії, а лінійних керівників - за її виконання, доволі важко встановити причини недоотримання результатів. Вибір стратегії обов'язково має бути функцією лінійних керівників, а не тільки плановиків. По-друге, коли лінійні керівники знають, що стратегічний план сформований плановою службою, то ставляться до нього не завжди серйозно й докладають недостатньо зусиль для його реалізації. Стратегічний план, за який вище керівництво не несе персональної відповідальності і в якому не особливо зацікавлене, викликає аналогічну реакцію і в керівників нижчих рівнів. Як свідчить досвід багатьох зарубіжних фірм, часто до процесу формування стратегії залучають консультантів, якими можуть бути як працівники цієї організації (внутрішні консультанти), так і запрошені фахівці (зовнішні консультанти). До них ставлять підвищені вимоги, зокрема вони мають володіти глибокими знаннями з теорії та практики внутрішньофірмового планування, мати досвід виконання аналогічних робіт. Внутрішній консультант має володіти інформацією про сильні й слабкі сторони підприємства. Серед обов'язків консультантів - проведення тренінгів і консультування вищого керівництва з питань планування; організування нарад з планування та узагальнення їхніх результатів; рекомендації щодо ведення планової документації; підготовка рішень з розроблення та впровадження стратегії. Однак, незважаючи на особливу привабливість залучення кваліфікованих консультантів, недоліком вважається те, що вони не несуть відповідальності тоді, коли їхні рекомендації не дають бажаного результату. Керівники лінійних підрозділів

теж не відповідають за виконання стратегії, сформованої не ними. І навпаки, вони несуть персональну відповідальність, якщо вибір і виконання стратегії входить у їхні функції. Необхідність залучення консультантів та їхня роль визначаються різними чинниками. Наприклад ресторан «Вічні цінності» має у своєму штаті працівника, який займається плануванням стратегії без допомоги зовнішніх консультантів. Великі підприємства створюють спеціальні служби планування і залучають консультантів, забезпечуючи найкращу організацію формування стратегії. Для того, щоб ресторан «Вічні цінності» міг досягти своїх бізнес цілей, дуже важливо, щоб працівники мали не тільки вірний набір навичок, кваліфікації та досвіду роботи, але й щоб правильні люди працювали на правильних посадах. Також важливо, щоб люди розуміли, що очікують від них, яким чином буде оцінюватися їх діяльність, які тренінги вони матимуть і яке винагородження вони отримають. Стратегія персоналу має розроблятися з метою підтримки загальної бізнес стратегії. Розділяють три основні елементи людських ресурсів, а саме:

-
1. стратегічне планування, яке підтримує загальний стратегічний та бізнес план підприємства;
 2. централізоване управління тренінгами та розвитком, адміністрування, обробка та відповідність;
 3. набір персоналу на регіональному рівні та на рівні відділень, управління результатами діяльності та розвитком персоналу під наглядом відділу Внутрішньої мережі, яке підтримується регіональним менеджером з персоналу (там, де це необхідно)

Отже однією з головних складових бізнес-стратегії є кадрова стратегія. В стратегічному плані підприємства визначаються такі складові кадрової політики, як визначення якісного складу персоналу, критеріїв підбору співробітників, структури і штатного розкладу підприємства, напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій співробітників. Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрямки кадрової політики,

які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства. Мета концепції управління персоналом - створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства. Основу концепції управління персоналом нашого підприємства складають:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування організації;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

Під час формування концепції управління персоналом я пропоную виділити чотири методологічні засади. По-перше, підприємство повинно залучати потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснювати підбір і ранжування співробітників. По-друге, підприємство повинно проводити навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями. По-третє, підприємству необхідно здійснювати оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію. По-четверте, підприємство в тій або іншій формі повинно винагороджувати своїх співробітників, тобто компенсувати витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства. Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Проте і тут

простежується декілька нових тенденцій:

- дедалі більш широкого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);
- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів;
- надання працівникам "гнучких" пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг - медичного страхування, страхування життя тощо - сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);
- поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенцій і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам "спочивати на лаврах" і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20-30-річним стажем.

Слід зазначити, що ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії у трьох основних напрямках. По-перше, добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому. Цю відповідність персоналу виконуваний ним роботі варто розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій та змін дає змогу більш обгрунтовано підходити до вибору можливих варіантів кар'єри і необхідних програм перепідготовки працівників. По-друге, вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших - навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і

бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того щоб внутрішній ринок праці організації динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей. Фахівці з управління персоналом можуть пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділу праці. Слід зазначити, що нині на багатьох підприємствах статус співробітників служб управління персоналом не дозволяє їм успішно виконувати вищезгадані ролі з огляду на їх малозначимість в управлінні, але в ефективних фірмах такі можливості для них уже створені. По-третє, служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення "нагору" робить систему управління персоналом надмірно жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах. Відповідальність співробітників служб управління персоналом також полягає в тому, що вони повинні довести зміст корпоративної політики в галузі управління персоналом до всіх лінійних керівників. Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові працівники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб підприємства. Отже, концепція управління персоналом - це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Іншими словами, концепція управління персоналом є стрижнем кадрової політики (персонал-стратегії), визначає її основні напрямки та підходи. При формуванні стратегії управління персоналом нашому підприємству необхідно враховувати положення прийнятої загальної стратегії діяльності підприємства, що передбачає:

➤ визначення цілей управління персоналом. Тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливість розвитку та реалізації здібностей працівників);

➤ формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації. У цьому документі передбачається набір етичних норм у роботі з персоналом.

Одержання економічної ефективності у галузі управління персоналом визначає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності підприємства (збільшення обсягів виробництва та інше) при обмеженості відповідальних трудових ресурсів. Соціальна ефективність забезпечує реалізацію системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників організації. Головною метою керівників ресторану «Вічні цінності» є:

- ✓ підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу;
- ✓ орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників;
- ✓ розробка і реалізація політики підбору і розстановки персоналу;
- ✓ розробка правил приймання та звільнення персоналу;
- ✓ вирішення питань щодо навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Підрозділи, що виконують функцію управління персоналом, у широкому значенні слова можуть розглядатись як служба управління персоналом. Конкретне місце і роль вказаної служби в загальній системі управління організацією визначається місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом і організаційним статусом його безпосереднього керівника. Цей організаційний статус підтверджується набором повноважень та відповідальності. Їх об'єм та

ієрархічний ранг багато в чому визначаються позицією першого керівника організації відносно кадрової служби. Вони також формуються в ході організаційного розвитку управління, накопичення кадрового та інтелектуального потенціалу. Авторитет кадрової служби залежить не тільки від її керівних повноважень, але й від рівня спеціальних знань співробітників та міри впливу на кадрові процеси. Тому в зарубіжній практиці спостерігається така закономірність: служби управління персоналом починають свою діяльність як штабні ланки з консультативними функціями, а потім, у міру розвитку кадрового потенціалу і все більш очевидного його впливу на результати роботи, служба управління персоналом наділяється управлінськими повноваженнями і починає брати безпосередню участь у керівництві організацією. Залежно від рівня розвитку й особливостей підприємства структурне місце кадрової служби може бути різним. У зарубіжній практиці виділяють декілька таких варіантів. У випадку, коли на невеликому щойно створеному підприємстві керівництво ще чітко не визначило статус кадрової служби, часто застосовується підпорядкування служби управління персоналом загальному керівництву організації як штабному органу. У випадку, коли перший керівник вже на початковому етапі намагається підняти роль кадрової служби та її статус, хоч його заступники ще не готові до сприйняття відділу персоналу як підрозділу, рівнозначного другому рівню управління, використовується підпорядкованість кадрової служби першому керівнику. Для достатньо розвинених фірм характерним є виділення сфери управління персоналом як рівнозначної підсистеми управління серед інших підсистем.

Поняття кадрової стратегії (стратегія управління персоналом), на мій погляд, можна визначити як специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики. Слід також зазначити, що існує два типи кадрових стратегій. По-перше, це стратегії організацій, головним продуктом діяльності яких є самі кадри, наприклад навчальні заклади або фірми щодо

лізингу персоналу. У даному випадку кадрові стратегії мають самостійне значення і є генеральними для організацій. По-друге, це організації, у яких персонал є одним з факторів їхньої діяльності. У даному випадку кадрова стратегія належить до групи функціональних, тобто підлеглих задачі реалізації головної стратегії. Тому вона залежить від останньої, розвиває і деталізує її. Кадрова стратегія, незалежно від типу, включає два початкові елементи: наміри і напрями. Перший елемент це стратегічні наміри. Місія фахівця в сучасному висококонкурентному середовищі — нарощувати кадровий потенціал корпорації, щоб реалізувати її бізнес-стратегію. Забезпечити високу конкурентоспроможність фірми без партнерства з людським капіталом стає все більш важкою справою для керівництва корпорацій. Корпоративна культура породжує відповідальність, а здібності людей створюють конкурентні переваги. Тому менеджер по персоналу повинен вирішувати певні стратегічні задачі, а саме:

- створення конкурентних переваг організації шляхом покращення рівня відповідальності її працівників, використовуючи для цього засобу управління корпоративною культурою. Сильна корпоративна культура дозволяє привертати і утримувати таланти, а плоди їх праці створюють високу репутацію фірмі, притягають нових споживачів і висококваліфікованих працівників. Оновлення і постійна адаптація корпоративної культури до динамічних умов зовнішнього середовища націлені на підвищення якості умов праці, забезпечення зворотного зв'язку з працівниками і споживачами;

- забезпечення конкурентних переваг організації шляхом нарощування її людського потенціалу, всемірно сприяти зростанню професійної компетентності працівників. Наскільки не була б приваблива корпоративна культура, проте розривши між вимогами глобального ринку і потенціалом організації можна усунути головним чином за рахунок розвитку професійних навиків і умінь у всього персоналу корпорації. При цьому одні компанії включають питання підвищення рівня компетентності персоналу як складові частини в будь-яку розроблену стратегію, інші — розглядають цю

проблему як можливість реалізації спеціальної ініціативної стратегії, що органічно доповнюється іншими конкурентними стратегіями корпорації.

Складання планів ґрунтується на моделях компетентності, що розробляються для кожної посадової позиції. При розробці цих моделей можна скористатися наступними підходами, кожний з яких має як сильні, так і слабкі сторони: аналіз діяльності найбільш видатних працівників ("зірок"), який дозволяє розкрити секрети їх майстерності, хоча отримана при цьому модель дуже прив'язана до специфіки даного виду діяльності і страждає зайве складною архітектурою; порівняльний аналіз багатьох зразків діяльності працівників полегшує узагальнення досвіду і побудова достатньо простих моделей, проте є вельми трудомісткою справою; опит експертів приносить швидкі і статистично надійні результати, але область застосування їх виявляється, як правило, обмеженою; комбінування моделей, запозичених з інших областей діяльності, дає можливість акумулювати самий передовий досвід, проте він не завжди застосовний в рамках даної організації.

Виходячи з вищесказаного, можна прийти до висновку, що при побудові моделей компетентності слід поєднувати наявні підходи, щоб досягти позитивних результатів від застосування на практиці базових положень кадрового менеджменту.

Другий елемент – стратегічні напрями. Цей компонент стратегії розкриває шляхи досягнення стратегічної мети корпорації. Але перш ніж вибрати шлях, необхідно мати ясний образ майбутнього організації. Структуроване бачення майбутнього організації (частка продажів і позиції на ринках, організаційна структура, технології основною і допоміжною діяльністю, стиль менеджменту, домінуючі організаційні культури, маркетингова політика, професійні і персональні характеристики кадрового потенціалу) в більшості зумовлює стратегічні напрями. Проте забезпечити реалізацію цих напрямів в умовах конкуренції, що зростає, на ринках висококваліфікованої робочої сили – надзвичайно складне завдання. Інший пріоритетний напрям – перегляд систем оплати і стимулювання праці, а також системи зайнятості. Існуючі системи обмежують стратегічне мислення

у сфері управління людськими ресурсами, перешкоджають успішній реалізації сучасних кадрових стратегій, оскільки лімітують свободу маневру менеджера по персоналу. Третій пріоритетний напрям - скорочення витрат, обумовлених як неефективним використанням кадрового потенціалу, так і надмірними трудовими ресурсами в організації. Крім того, кадрові служби своєю традиційною манерою організації роботи самі є причиною зайвих витрат. Налагодження ефективної взаємодії із структурними підрозділами організації є певною гарантією скорочення таких витрат.

Загальна (генеральна) стратегія розвитку підприємства пов'язана з діяльністю організації в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання її головної цілі. Виробничі (допоміжні) види стратегій забезпечують реалізацію генеральної стратегії організації по окремим напрямкам його діяльності (маркетингова, фінансова, виробнича та ін.), видам діяльності (стратегія основної діяльності, пов'язана з реалізацією товарів і обслуговуванням покупців, стратегія неторгової діяльності – ремонтно-будівельної, транспортної, виробничої і т.д.) використанню окремих видів ресурсів (стратегія формування і використання трудових і фінансових ресурсів та матеріально-технічної бази та ін.). Стратегічні плани повинні бути зроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але і бути достатньо гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити модифікацію і переорієнтування. Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, що спрямовує діяльність фірми протягом тривалого періоду часу, даючи собі звіт про те, що конфліктна і постійно мінлива ділова і соціальна обстановка робить постійні коригування неминучими.

Таким чином, стратегія розвитку організації являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і задач організації або пов'язаних з її розвитком, і містить у собі кілька елементів, до них відноситься система цілей, до якої входять місія, загальноорганізаційні і специфічні цілі. Для забезпечення виконання стратегічних завдань, організації слід вчасно проводити оцінку й аналіз кадрового

потенціалу. Для визначення кадрового потенціалу підприємства необхідно виділити показники, що характеризують всі його аспекти. Об'єктивно провести оцінку трудового потенціалу підприємства можна лише за допомогою системи показників, до числа яких необхідно включити не тільки кількісні, а й якісні показники. На сьогодні перед державою стоїть завдання щодо врахування у формуванні і реалізації сучасної державної політики світових тенденцій розвитку, нових ідей, принципів, технологій вирішення кадрових питань, форм і методів управління персоналом у критичних ситуаціях, які б відбивали сучасний рівень управлінської науки, практики, вимоги демократичного суспільства, потреби та можливості входження України у цивілізаційне ядро високорозвинутих країн.

Висновок до другого розділу

Проаналізувавши другий розділ дипломної роботи, можна зробити такі висновки :

Ресторан – це заклад ресторанного господарства з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закупних товарів, високим рівнем обслуговування і комфорту у поєднанні з організуванням відпочинку і дозвілля. Ресторан «Вічні цінності» має приватний вид власності. Стратегічною метою ресторану є задоволення потреб сучасної людини в їжі і відпочинку. Основними задачами ресторану є робити все можливе, щоб принести задоволення гостям, підвищення кваліфікаційного рівня працівників. У ресторані «Вічні цінності» використовують лінійну організаційну структуру управління. Заклади ресторанного господарства, з наданням їм статусу юридичної особи створюються і функціонують в нашій країні відповідно до її законодавства (закони, декрети, укази, постанови, розпорядження тощо). Основними формами підприємницької діяльності у ресторанному бізнесі України є товариства, кооперативи, приватні підприємства, які функціонують згідно із основними законодавчими актами України про підприємництво. Стратегія розвитку підприємства являє собою

систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і задач підприємства або пов'язаних з його розвитком, і містить у собі кілька елементів. Для забезпечення виконання стратегічних завдань, підприємству слід вчасно проводити оцінку і аналіз кадрового потенціалу. Об'єктивно провести оцінку трудового потенціалу підприємства можна лише за допомогою системи показників, до числа яких необхідно включити не тільки кількісні, а й якісні показники. Роль посадової особи, яка відповідає за прийняття управлінського рішення, як складової бізнес-процесу реалізується в процесі менеджменту бізнес-процесів, що являє собою сукупність відповідальності певних осіб за конкретний процес, крім того для підприємств сфери послуг важливим є при виробництві продукту або наданні послуг є людський фактор, як основний використовуваний ресурс підприємства.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Стратегічні альтернативи підвищення якості трудового потенціалу

Трудовий потенціал – це інтегральна оцінка і кількісних, і якісних характеристик економічно активного населення.

Розрізняють трудовий потенціал окремої людини, підприємства, території, суспільства. Трудовий потенціал складається з багатьох компонентів, головними з яких є здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, мотивованість, вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, ресурси робочого часу та ін.

До головних завдань системи управління людськими ресурсами належать: забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами; створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників; удосконалення системи оплати праці і мотивації; підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу; надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного росту; стимулювання творчої активності; формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату; удосконалювання методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників; участь у розробці організаційної стратегії.

Сучасний зміст функцій управління трудовими ресурсами визначається відношенням до трудових ресурсів, як до основного ресурсу підприємства, джерела його конкурентної переваги. Результати діяльності багатьох підприємств і накопичений досвід їхньої роботи з кадрами свідчить, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами забезпечення

конкурентоспроможності підприємств.

Основні принципи управління трудовими ресурсами:

1) Принципи управління персоналом – це об'єктивні правила управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління.

2) Принцип науковості – передбачає більш повне пізнання і використання в практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, які повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і рядових робітників.

3) Принцип системності – передбачає, що при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп завдань і рішень.

4) Принцип економічності – передбачає ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, за якої витрати на систему управління персоналом перекриватимуться ефектом у виробництві, отриманим від їх впровадження.

5) Принцип ієрархічності та зворотного зв'язку – в будь-яких вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв'язку.

6) Принцип узгодженості – взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самостійними підрозділами по горизонталі повинне бути в цілому узгоджена з цілями організації та синхронізована у часі.

7) Принцип перспективності та прогресивності – при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати перспективи розвитку організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги.

Трудову кар'єру залежно від направленості переходів поділяють на горизонтальну — без переходів індивіда між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів — і вертикальну — перехід працівника на робочі місця (посади) вищих соціальних рангів.

Горизонтальний тип кар'єри працівника означає його просування у кваліфікаційному плані до визначення його як професіонала у своїй справі,

робить професію престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх у певній сфері трудової діяльності.

Вертикальний тип кар'єри передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип просування працівника можна поділити на висхідну кар'єру (систематичне просування вгору по службовій драбині) і низхідну. Існує підхід, згідно з яким виділяють кар'єру професійну та внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра — це становлення працівника як професіонала у своїй справі, яке відбувається протягом усього трудового життя працівника.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра — це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування в професійному та посадовому плані в межах однієї організації.

Планування починається з постановки перспективних цілей і розробки стратегії підприємства, що потім конкретизуються в системі організаційних планів, що уточнюють потребу в людських ресурсах з урахуванням кваліфікації, навичок і умінь персоналу, рівня і динаміки продуктивності праці, і утримуючих заходів щодо забезпечення потреби в людських ресурсах.

Розробляючи стратегію слід в першу чергу врахувати наступні найголовніші вимоги до неї:

- розробити заходи по адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією підприємства;
- одночасно розробити нову, адекватну новій стратегії, концепцію трудозабезпечення і систему заходів по її реалізації;
- працювати на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства, інакше нікому буде ці зміни впроваджувати і організовувати роботу по новому;
- не допускати виключно технічного, ресурсного підходу до кадрів, як до важливого фактору виробництва, а ставитись, як до соціальної складової діяльності підприємства. Адже повноцінне формування і відновлення трудового потенціалу залежить від соціального середовища, що

у свою чергу залежить від ефективності економічної діяльності.

Визначення соціальної та економічної ефективності менеджменту персоналу здійснюється на основі відповідних показників ефективності.

Такими основними показниками можуть бути:

- рівень задоволення працівників підприємства своєю посадою, заробітною платою, положенням в колективі і т. д.
- рівень травматизму і професійних захворювань, що обумовлені непридатністю
- рівень працездатності працівника на протязі труд діяльності
- рівень суспільних значущих мотивів вибору професії громадянином
- рівень працевлаштування звільнених працівників, безробітних та інших груп незайнятого населення.
- рівень здійснення заходів

Для підвищення якості трудового потенціалу слід використовувати мотиваційний механізм управління персоналом. Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати працівників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники домагалися досягнення цілей організації добровільно і творчо.

Знаючи мотивацію працівників, можна достовірно спрогнозувати їхню реакцію на дії керівництва. Мотивація дає також змогу з'ясувати, чому так, а не інакше чинить людина. Це стосується і конкретного керівника: чим зумовлений його вибір тактики поведінки при розв'язанні управлінського завдання, стилю управління, манери ділового спілкування тощо.

Саме тому мотиваційна функція є найважливішою в управлінні, викликає особливий інтерес у керівників. Мотивація є динамічним процесом, який стимулює й підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда. Вона охоплює систему спонукальних чинників (потреби,

мотиви, цілі, наміри тощо), здатних впливати на поведінку людини, сукупність причин психологічних чинників, що стимулюють, підтримують на певному рівні, а також пояснюють поведінку та активність людини, з іншого боку, вона є процесом спонукування себе та інших, активності, досягнення цілей.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці - це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність. Потреби - це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині.

Мотив праці формується, якщо в розпорядку суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціальне обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи - ветеран, інвалід, мати-одиначка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які необов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнуті за допомогою інших видів діяльності.

Поліпшення умов праці сприяє зростанню економічних і соціальних показників роботи підприємства. Зокрема це стосується зростання загального об'єму виробництва, зростанню продуктивності праці, зниження захво-

рюваності (кількості невиходів на роботу), зменшення витрат підприємства на додаткові відпустки, доплати до тарифних ставок, доплат за невідпрацьований скорочений робочий час. Загалом підприємства поліпшуючи умови праці для своїх працюючих сприяють збереженню здоров'я працівників, їх працездатності і трудової віддачі. Адже стан здоров'я населення, а особливо його працездатних контингентів, на сьогоднішній день входить у число специфічних обмежувачів економічного зростання, який у склавшихся умовах можливий тільки на основі інтенсифікації. Остання ж вимагає поліпшення стану здоров'я людей, здатних витримувати підвищені навантаження при роботі на сучасному обладнанні за новими технологіям. Між тим у бізнесу, втім, так само як і у держави, зберігається споживче ставлення до здоров'я населення. Темпи оновлення устаткування істотно заповільнились. Середній вік виробничого обладнання в промисловості перевищує 20 років, причому з року в рік частка застарілого обладнання збільшується. Відставання у сфері технологій і якості робочих місць негативно впливає на здоров'я працівників, не створює достатньо мотиваційних стимулів до підвищення виробництва та ефективності праці, знижує конкурентоспроможність організацій.

Підсумовуючи сказане, можна сказати, що соціально-економічна ефективність поліпшення умов праці включає в себе:

- ✓ зменшення захворюваності, збереження здоров'я працюючих і їх працездатності. Як правило в середньому на 1-го працівника приходить ся 9 днів непрацездатності на рік. Перевищення цього нормативу пов'язано з додатковими втратами підприємства і навпаки, відхилення в сторону зменшення – забезпечення економії.

- ✓ зменшення травматизму та профзахворювань також сприяє зростанню економічної і соціальної ефективності підприємства.

- ✓ Модернізація та заміна обладнання, яке використовується у закладах ресторанного господарства, знизить ризик травматизму під час роботи і також сприятиме підвищенню трудового потенціалу.

3. 2 Стратегічне моделювання мотиваційних систем управління персоналом

Мотивація персоналу – це одне з найскладніших напрямів діяльності управлінців, а вміння мотивувати підлеглих велике мистецтво. Компанії, в яких управлінський персонал опанував цим мистецтвом, займають, як правило провідні позиції на ринку. Жодна система керування не стане добре функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, тому що вона спонукає конкретного співробітника і колектив у цілому до досягнення особистих і загальних цілей. Система мотивації є дієвим інструментом управління персоналом тільки в тому випадку, якщо вона якісно розроблена і правильно використовується на практиці. Нажаль, серед українських компаній ще побутує думка, що достатньо розробити стандартне положення про мотивацію і стимулювання персоналу, оформити у вигляді наказу і повідомити про нього співробітників, як система почне діяти сама собою. Насправді трудомістким і визначає успіх усього процесу є етап впровадження мотивації, який займає приблизно 70 % усіх трудових витрат.

Напевно, не існує ідеальної і абсолютно справедливої системи мотивування персоналу. Однак існують прості правила, що дозволяють будь-якій системі бути більш дієвою і ефективною. Система мотивації повинна бути:

- прозорою і публічною;
- простою і зрозумілою для усіх;
- максимально об'єктивно враховувати результати діяльності, кваліфікацію;
- прийматися та затверджуватися колегіально.

Тільки при дотриманні цих правил у персоналу підприємства формується стійка думка, що кожен співробітник має можливість контролювати, а в окремих випадках навіть самостійно прораховувати, результати діяльності.

Система оплати праці є складовою частиною системи мотивації персоналу. Основне значення системи праці полягає в тому, щоб стимулювати виробниче поведіння співробітників ресторану «Вічні цінності», направивши його на досягнення поставлених перед ним стратегічних завдань, іншими словами, зєднати матеріальні інтереси працівників із стратегічними завданнями ресторану. Ця ключова установка визначає завдання оплати праці. Заклади ресторанного господарства конкурують між собою на ринку праці, прагнучи залучити тих фахівців, які їм необхідні для досягнення стратегічних завдань. У цьому сенсі система оплати праці ресторану «Вічні цінності» повинна буди конкурентоспроможною стосовно тієї категорії працівників, які потрібні нашому підприємству. Коли розмір винагороди підприємства не відповідає тому, що пропонує ринок праці, працівники можуть почати залишати його. Для того щоб уникнути втрату працівників, на професійне навчання і розвиток яких підприємство визначені засоби і які є цінним ресурсом, керівники закладу повинні забезпечити конкурентоздатність системи оплати праці. Винагорода повинна орієнтувати працівників ресторану на ті дії, які необхідні для нашого підприємства. Продуктивність, досвід, творчість, відданість філософії ресторану «Вічні цінності» повинні заохочуватися через систему оплати праці. Продумана система праці дозволяє нашому ресторану контролювати та ефективно управляти витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників. Також необхідно мотивувати продуктивну поведінку працівників ресторану. Важливим засобом матеріального стимулювання є премія, яка відіграє роль додаткового стимулювання за труд; забезпечує гнучку та оперативну залежність між конкретними результатами праці і заробітною платою працівника. Працівники преміюються за основною системою для зацікавлення в покращанні загальних результатів роботи організації і за додатковими системами, які стимулюють виконання визначених видів робіт. Додаткові системи передбачають стимулювання інноваційної діяльності, економії ресурсів, дострокове виконання важливих робіт, стимулювання за

результатами роботи за рік, проведення оглядів, конкурсів та ін.

Менеджери в організації мають права матеріального стимулювання. Вони призначають працівника на конкретну посаду і таким чином визначають підхід до оплати праці. З урахуванням ділових якостей та підсумків роботи, вони можуть змінити оклад працівника у межах наявної "вилки" окладів. Окрім того, вони мають право вводити надбавки до посадових окладів.

За результатами господарської діяльності менеджер здійснює преміювання працівників, визначає розмір підвищення, зниження, повної або часткової не виплати премій за невиконання показників та умов преміювання, виробничі недоліки у роботі.

При здійсненні матеріального стимулювання працівників менеджер повинен враховувати наступне:

- взаємозв'язок з виконаною роботою, досягнутими результатами кількості і якості роботи;
- співвідношення різних форм матеріального стимулювання між собою;
- простоту, ясність та чіткість системи стимулювання відносно заохочення та покарання;
- характер сприйняття матеріального стимулювання виконавцями робіт;
- поєднання матеріального стимулювання з іншими видами керівництва (організаційним впливом).

Найбільш важливим є використання матеріального стимулювання для впливу на підсумки роботи та досягнуті результати. Але тут виникає декілька проблем:

➤ Завдання, які видаються менеджером, різної складності, а звідси різні і критерії його оцінки. Тому складно звести в один показник і результати роботи.

➤ Друга проблема полягає в тому, що результати роботи можуть бути базою для оцінки тільки у випадку, коли оцінено не тільки цей

результат, а й можливості, які мав працівник, якщо врахувати напруженість завдання.

➤ Результати роботи можуть бути досягнуті у складних зв'язках з іншими підрозділами або колективами працівників організації. Тому у висновку треба враховувати ці обставини.

➤ Труднощі з оцінкою результатів роботи призводять до того, що виникає необхідність оцінювати не результат праці, а сам труд: його складність, кваліфікацію, ступінь відповідальності.

➤ При виконанні методів матеріального заохочення менеджер повинен слідкувати за тим, щоб вони не дублювали і не суперечили один одному.

Надбавки до посадових окладів повинні бути особливим видом заохочення. Вони повинні залежати від виконання конкретних обов'язків, що постійно реалізуються, або від постійних досягнень даного працівника. Необхідно розуміти, що матеріальне заохочення є одним із методів керівництва, який необхідно узгоджувати, пов'язувати з адміністративними заходами, а також з методами соціального впливу та морального стимулювання.

На мою думку, найскладнішою є розробка матеріальної системи мотивації. Не можливо побудувати справедливую систему матеріальної мотивації, якщо не будуть абсолютно прозорими критерії оцінки прийняття рішень. Тому головний крок – це розробка показників ефективності діяльності, як для підприємства в цілому та к і для окремих структурних підрозділів. Отже я пропоную ввести декілька видів матеріальної мотивації. Перше це ввести систему премій. Адже додаткові виплати, які зазвичай називаються премією або бонусом, повинні мотивувати персонал на успішну роботу і, відповідно, залежатиме від результативності та ефективності його діяльності. Наявність у системі зарплати підприємства премій, які розраховуються як відсоток від окладу та виплачуються майже без змін з місяця в місяць, практично не впливає на мотивацію персоналу. Саме тому виплату премій необхідно здійснювати не частіше двох разів на рік, інакше

працівники просто звикнуть і не будуть сприймати це як матеріальне заохочення. Найбільш поширеними преміальними виплатами, є оплати пов'язані з обсягом роботи, виконанням або досягненням співробітником будь-яких якісних цілей. Премії також можуть виплачувати за інноваційні ідеї та результати їх впровадження.

Я пропоную ввести премії для офіціантів. Однією з цих премій є премія за п'ятиразове повернення гостя до ресторану. Якщо гість повертається до ресторану п'ять разів то офіціанту який обслуговував його не менш трьох разів, дається премія. Ця премія мотивує офіціантів належно ставитися до своєї роботи і якісно та продуктивно виконувати свої обов'язки. Ще однією премією офіціантів є «подяка гостей» за якісне обслуговування, але розмір та наявність цієї премії залежить тільки від гостей ресторану. Але не дивлячись на це, офіціанти все одно належно працюють для того щоб гостям сподобалося у нашому ресторані і для того щоб отримати, так звану незалежну премію. Що стосується кухарів, то для них можна ввести також систему премій. По-перше це стосується шеф-кухаря нашого ресторану. Адже шеф-кухар не тільки контролює роботу кухарів і подачу страв, він має розробляти «сезонне меню». Для розробки «сезонного меню» він має запропоновувати керівництву різноманітні страви та напої. Я вважаю, що цього працівника також необхідно нагороджувати премією. Можна ввести систему премій для усіх кухарів нашого ресторану. Кухарі отримуватимуть премію за розробку та впровадження у меню нових страв. Ці премії водночас мотивують працівників і покращують роботу ресторану в цілому. Так як у нашому ресторані часто бувають різноманітні ювілеї, бенкети, які як правило закінчуються дуже пізно (вже після закриття закладу за розкладом роботи), усі працівники мають продуктивно працювати, їм необхідно доплачувати за перероблені години. Якщо працівник заздалегідь знає, що йому потрібно більше працювати і це має грошову винагороду, він сумлінно і добросовісно виконує свою роботу. На практиці це вже перевірено, і коли у ресторані бенкет працівники намагаються вийти не у свою зміну. Також у працівників ресторану є свій графік і кількість

днів, які вони повинні відпрацювати за місяць. Якщо працівник перепрацьовує свою норму він отримує додаткову плату за перепрацьовані дні або години. Також, на мою думку, необхідною матеріальною мотивацією працівників є одноразова виплата премії ювілярам, тобто людям які святкують свій ювілей.

Також, на мій погляд необхідно мотивацією робітників нашого ресторану є страхування життя. Виплати страхового забезпечення згідно з договорами особистого страхування відбуваються незалежно від виплат по соціальному страхуванню або забезпеченню, а також від сум, які компенсуються винними особами в порядку відшкодування спричиненої шкоди. Тому страхувальник, наприклад, при встановленні інвалідності в результаті нещасного випадку на виробництві при виконанні ним службових обов'язків, має право на отримання державної пенсії по інвалідності сум, які утримані з роботодавця в порядку відшкодування збитку, також виплат згідно з договором страхування від нещасних випадків, які передбачають страхову виплату при встановленні інвалідності. Отримуючи хочаб мінімальне страхування, працівники розуміють що про них піклуються і їх цінять.

Не менш важливою є нематеріальна, або непряма мотивація. На мою думку цей вид мотивації важливіший для успішного розвитку підприємства за матеріальну мотивацію. До видів непрямой мотивації належать:

- мотиваційні подарунки;
- соціальний пакет;
- мотиваційні навчання;
- спільні корпоративні святкування;
- відкритість і постійний діалог керівництва з персоналом;
- інші види мотивації.

Людині подобається відчувати повагу до себе і свою значимість. Саме тому мотиваційні подарунки (ручки, оргтехніка, годинники тощо), які продемонструють працівникові оцінку його досягнень з боку керівництва, мають велике значення. Очевидно, що вартість такого подарунка залежить від

заслуги працівника, проте він не повинен бути зовсім банальним. Скептикам, які вважають подібні подарунки непотрібною витратою коштів, варто згадати, з якою гордістю носять нагороди військові при незначній реальній вартості таких відзнак. Керівники ресторану «Вічні цінності» застосовують до своїх працівників мотивації нематеріального характеру, перш за все у формі надання працівникам певних гарантій, компенсацій і пільг. Гарантії - це "засоби, способи та умови, за допомогою яких забезпечується здійснення наданих працівникам прав у сфері соціально - трудових відносин". Необхідно відзначити, що гарантії грають визначальне значення не тільки для нематеріальної мотивації робітників, а й для забезпечення законного характеру трудових відносин між працівником і роботодавцем (наприклад, гарантії на збереження робочого місця на період відпустки). У свою чергу, компенсації - це грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових обов'язків. Наприклад, пов'язані з їх перебуванням у відрядженні. У цілому ряді випадків компенсацій, передбачених нашим рестораном, є додана негрошова форма - проїзні квитки (надання транспорту) для проходження від місця проживання до місця роботи і назад, талони на харчування, спецодяг (уніформа). Свою роль в якості однієї з нематеріальних заходів мотивації виконують і надаються окремим категоріям працівників нашого підприємства пільги. Пільга полягає в наданні будь - кому з працівників у порядку, передбаченому законодавством нашої держави певних переваг у формі часткового або повного звільнення від виконання єдиних правил (обов'язків), встановлених для персоналу, або у формі полегшення (спрощення) їх виконання. Як пільги можна розглядати надання деяким категоріям працівників підприємства (молодим багатодітним сім'ям, ветеранам праці) безпроцентної цільової субсидії (позики) для поліпшення житлових умов (придбання житла у власність). Мотиваційні заходи матеріального і нематеріального характеру на нашому підприємстві доповнюються заходами організаційного та соціального характеру. Основними організаційними заходами є заохочення і покарання. Правом застосування

зазначених заходів у відношенні різних категорій персоналу має керівник підприємства та інші посадові особи. Загальний порядок застосування заходів заохочення і покарання (у формі дисциплінарних стягнень) відносно працівників підприємства визначено трудовим законодавством РФ. Роботодавець має право заохочувати працівників підприємства, сумлінно виконують трудові обов'язки, і з цією метою застосовувати по відношенню до них різні види заохочення: оголошення подяки; нагородження цінним подарунком або почесною грамотою; подання до почесного звання "Кращий за професією". За невиконання або неналежне виконання працівником покладених на нього трудових обов'язків роботодавець вправі оголосити працівникові зауваження або догана, а також ініціювати у відношенні працівника процедуру звільнення. Основними заходами соціальної мотивації є громадське схвалення і громадський осуд, застосовувані відповідно щодо найбільш і найменш сумлінних працівників підприємства. Право прийняття рішення про застосування зазначених заходів у відношенні працівників зазвичай надається колективу (суспільному виборному органу) підприємства. Специфіка заходів соціальної мотивації полягає в тому, що результати їх застосування проявляються насамперед у зміні суспільного ставлення до того чи іншому працівникові і, відповідно, у зміні його репутації. Для формування репутації працівників керівництво підприємства, як правило, використовує кошти внутрішньокорпоративних зв'язків з громадськістю, якими є ЗМІ підприємства (як друковані, так і електронні) і офіційні та неофіційні публічні заходи (збори, свята). Розумний і кваліфікований керівник завжди похвалить свого підлеглого за якісно виконану роботу. Адже у всі ми люди, і любимо коли нас хвалять і одобрюють наші вчинки. Отже моральне стимулювання є одним із позитивніших видів стимулювання. Моральне стимулювання виражається у виникненні в працівника почуття внутрішнього задоволення від результатів своєї роботи. Моральна винагорода спрямована виключно на задоволення вторинних потреб працівника й може виражатись у формі публічної подяки з боку керівництва, подання до відзначення державними нагородами тощо. Громадське визнання сприяє підвищенню

престижу (подяка, грамота, дошка пошани, присвоєння почесних звань, нагородження орденами чи медалями тощо). В даному разі предметом потреби виступають цінності та явища, які сприяють підвищенню престижу й авторитету об'єкта управління.

3. 3 Впровадження стратегічних засад формування трудового потенціалу у сфері послуг

Стратегічним завданням сталого розвитку країни та необхідною передумовою інноваційного є збереження і розвиток її трудового потенціалу.

Функціонування трудового потенціалу відбувається на певних етапах його відтворювального циклу – формування, реалізація, використання, збереження та розвитку, які є взаємопов'язаними і взаємообумовленими. Розвиток трудового потенціалу і його формування виявляє багато проблем, сукупність певних якостей і характеристик працівників з урахуванням їх інтелектуального розвитку, знань, умінь. На етапі формування трудового потенціалу закладаються перспективи можливостей людини, необхідних для майбутньої праці. Ефективність реалізації трудового потенціалу зумовлює рівень майбутньої продуктивної зайнятості.

Стратегічне управління - це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, гнучко реагує на виклик з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни в організації, що дозволяють домагатися конкурентних переваг, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Необхідними передумовами для реалізації стратегії є:

- розробка етапів процесу управління опором персоналу в певній послідовності;

- створення умов для розвитку лідерства як рушійної сили процесу управління опором.

Лише на основі застосування стратегічного управління розвитком трудового потенціалу можна досягти відповідного рівня його розвитку. Концепція управління трудовим потенціалом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних напрямках роботи з людьми.

Це особливо важливо в період масової перекваліфікації співробітників організації в зв'язку з переходом на нові технології.

Стратегічне управління розглядається переважно як діяльність з розробки та реалізації стратегії. Аналіз існуючих підходів до визначення стратегії на різних рівнях стратегічного управління, дозволяє сегментувати його щодо розвитку трудового потенціалу:

- ✓ визначення основних довгострокових цілей і завдань розвитку й вироблення напрямку дій по їхньому досягненню з урахуванням наявних ресурсів;
- ✓ перспективу в процесі визначення ключових стратегічних питань і факторів успіху розвитку з прийнятих стратегічних розв'язків на значне, довгострокове й ефективне використання;
- ✓ систему стратегічних цілей розвитку й план дій, допомога яких передбачає досягнення поставлених цілей;
- ✓ пошук відповідності між внутрішніми можливостями розвитку і впливом зовнішніх факторів;
- ✓ сукупність фундаментальних або принципово важливих розв'язків щодо цілей розвитку і засобів їх досягнення.

Формування трудового потенціалу являється дуже складним завданням, оскільки українські соціально-економічні умови неспроможні задовольнити потреби розвитку трудового потенціалу і поки що в Україні йдеться тільки про збереження його рівня. За сучасних умов необхідно відшукати такі комплексні важелі управлінського впливу на стан трудового потенціалу, які здатні забезпечити умови його ефективного використання та формування не тільки як найпродуктивнішого, а й як найціннішого ресурсу суспільства.

Функціонування трудового потенціалу відбувається на певних етапах, його відтворювального циклу – формування, реалізації, використання, збереження та розвитку, які взаємообумовленими і взаємопов'язаними. Так на етапі формування трудового потенціалу закладаються перспективні можливості людини, як суб'єкта трудової діяльності, тобто відбувається розвиток основних рис людини, необхідних для майбутньої праці. Факт продажу робочої сили є межею стадії формування трудового потенціалу, а реалізацією трудового потенціалу є початок підприємницької діяльності. Ефективність реалізації трудового потенціалу зумовлює рівень майбутньої продуктивної зайнятості, визначає професійні, матеріальні та соціальні можливості, ступінь задоволення духовних, емоційних потреб. Слід враховувати, що за кількістю працюючих ресторанний бізнес займає перше місце серед галузей промисловості – 13, 7% від загального числа зайнятих в економіці України.

Отже, під трудовим потенціалом підприємства мається на увазі сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості в галузі праці спискового складу підприємства виходячи з його віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок. Стан трудового потенціалу Україна не адекватний до викликів сучасного етапу її економічного розвитку. Деформована професійно-кваліфікаційна структура в багатьох випадках не відповідає потребам виробництва. Погіршується якість професійної освіти. Великі втрати трудового потенціалу через поганий стан здоров'я і передчасної смертності. Відсутня дієва мотивація до ефективної праці. Низький рівень оплати праці та недоліки в її організації не стимулюють повної трудової віддачі працівників. Через низький рівень якості робочої сили страждає конкурентоспроможність вироблених товарів і послуг. Очікуване в перспективі суттєве скорочення чисельності працездатного населення створює додаткові ризики сфери послуг і економіки в цілому. Розроблена урядом середньострокова програма соціально-економічного розвитку до 2012 р., хоча і містить ряд важливих заходів, спрямованих на розвиток трудового потенціалу (реформування освіти та

охорони здоров'я), але не націлює на вирішення принципово важливих стратегічних завдань, включаючи оновлення всієї системи трудових відносин, а саме - перетворення їх у партнерські.

Між тим очевидно, що досягнення мети економічного зростання неможливо без різкого підвищення якості праці. З урахуванням демографічного спаду ефективне використання трудового потенціалу в найближчій перспективі стане єдиним можливим фактором збільшення національного ВВП. Досвід розвинених країн свідчить: інвестиції в трудовий потенціал вигідні економічно. За деякими оцінками, кожен долар, вкладений, наприклад, в освіту, приносить від 2 до 10 дол чистого прибутку.

Демографічний удар по трудовому потенціалу. Унікальність ситуації в нашій країні полягає в тому, що вперше в мирний час протягом тривалого періоду буде скорочуватися чисельність населення працездатного віку. Вже двадцять років ми живемо в режимі депопуляції, яка обумовлена не тільки надзвичайно низькою (навіть за мірками розвинених країн) народжуваністю, але і катастрофічно високим рівнем смертності, порівняним хіба що зі слаборозвиненими державами. Наслідком депопуляції стає не тільки кількісне скорочення трудового потенціалу країни, але і його старіння, що неминуче призводить до збільшення так званої демографічної завантаженості на кожного працездатного.

Поряд з обсягом і технологічним рівнем виробництва наявні трудові ресурси є важливим фактором економічного зростання. За певних обставин кожний з них може істотно гальмувати збільшення ВВП. Зокрема, старіння робочої сили посилює неузгодженість ринку праці, і без того досить значну через загальну нестачу ресурсів праці. Цілком ймовірна ситуація, коли при гострому дефіциті робочої сили молодих і частково середніх віків на ринку праці буде спостерігатися її надлишок у старших вікових групах.

Втрачаємо здоров'я та рано помираємо. Стан здоров'я населення, а особливо його працездатних контингентів, висунулося в число специфічних обмежувачів економічного зростання, яке у склавшихся умовах можливий тільки на основі інтенсифікації. Остання ж вимагає поліпшення стану

здоров'я людей, здатних витримувати підвищені навантаження при роботі на сучасному обладнанні за новими технологіям. Між тим у бізнесу, втім, так само як і у держави, зберігається споживче ставлення до здоров'я населення. Темпи оновлення устаткування істотно заповільнились. Середній вік виробничого обладнання в промисловості перевищує 20 років, причому з року в рік частка застарілого обладнання збільшується. Відставання у сфері технологій і якості робочих місць негативно впливає на здоров'я працівників, не створює достатньо мотиваційних стимулів до підвищення виробництва та ефективності праці, знижує конкурентоспроможність організацій.

Найважче з кадровим забезпеченням за робітничими професіями. Кадрові ризики в зв'язку з дефіцитом робочої сили будуть тільки посилюватися. Недоукомплектованість деяких підприємств і організацій необхідними кадрами відчувається вже зараз. У найгіршому становищі опиняться ті з них, у яких у складі зайнятих висока частка осіб старше 35-40 років, а робочі місця не привабливі для молоді (низька оплата праці, несприятливі умови), тобто підприємства, що не займаються модернізацією виробництва. Велике значення має і територія їх розміщення, оскільки показники народжуваності, смертності і ситуація з ресурсами праці по регіонах країни істотно розрізняються.

Новими поколіннями працівників потрібно замінити від 70% до 80% контингенту нині зайнятих в економіці. Тим часом чисельності молоді, яка вступає в трудове життя, не вистачить навіть на просте заміщення тих, хто досягне пенсійного віку, не кажучи вже про компенсації втрат робочої сили у зв'язку з високою смертністю серед працездатних. Найскладніше буде забезпечити відшкодування "втрат" працівників фізичної праці. Кадрові проблеми будуть виникати насамперед по робочих місцях, які за змістом і умовами праці не привабливі для молоді. Між тим модернізація виробництва, здатна змінити попит на трудові кадри і в кількісному, і в професійно-кваліфікаційних аспектах, часто не розглядається їх керівниками як необхідний інструмент для скорочення і раціоналізації попиту на робочу

силу. Але навіть благополучні у фінансово-економічному відношенні підприємства неминуче будуть зазнавати труднощів з кадровим забезпеченням по робочим професіям, особливо у 2025-2022 рр. Коли чисельність працездатного населення стане скорочуватися найбільш інтенсивно. Ясно, що в таких умовах досягти збалансування між попитом на робочу силу та її пропозиції можна або за допомогою скорочення потреби в кадрах, або завдяки підвищенню ефективності праці. Перший шлях, пов'язаний із зменшенням обсягу виробництва і послуг, природно, не прийнятний. Другий - передбачає модернізацію економіки і рішучий прорив на базі інноваційних технологій.

Загострення конкуренції за робочу силу. При нестачі ресурсів праці і загостренні конкуренції за робочу силу роботодавцям необхідно змінити методи залучення нових працівників. Було б помилкою в кадровій політиці орієнтуватися тільки на механізми оплати праці. Адже зростання останньої, не підкріплений з підвищення його ефективності економічно, не доцільно образна. Це - класика ринкової економіки. Не менш важливо, щоб зростання доходів працівників відповідало розвитку сфери послуг в тому чи іншому регіоні. Тим часом "кадровий голод" у сфері обслуговування населення багатьох територій стає хронічним. А якщо працівник, володіючий досить високим доходом, не може використовувати його на поліпшення умов життя (своїх і сім'ї), то стимулююча роль оплати праці знижується. До того ж у міру підвищення рівня життя громадян та зростання оплати праці, її розмір перестане служити головним і тим більше єдиним пріоритетом при виборі місця роботи. Особливо це стосується молоді. Благоприємні виробничі умови, включаючи нормальну інтенсивність праці, а також змістовність трудової діяльності і можливість професійного зростання, придбають при виборі робочого місця не менше значення, ніж оплата праці. Роботодавці, які раніше інших використовують такого роду мотивацію, тобто зможуть запропонувати робочі місця не тільки з гідним рівнем оплати, а й зі сприятливими його умовами, отримають явні переваги. Нарощування інвестицій в людський капітал і скорочення невиправданих втрат усіх видів

ресурсів (які існують через відставання України за показниками продуктивності праці) за умови включення персоналу в управління виробництвом і розподіл створюваного доходу структура галузевого попиту на робочу силу зміниться. Зокрема, значно збільшиться частка охорони здоров'я, соціального забезпечення, науки, культури і мистецтва.

Висновок до третього розділу

Згідно з прогнозом, очікуються структурні зрушення в професійно-кваліфікаційному складі зайнятих:

- Відбудеться перерозподіл контингенту зайнятих на користь працівників розумової праці (з 41,4 % у базовому періоді до 50% в 2025 р.) у зв'язку з переходом від індустріального типу економіки до інноваційного;

- Підвищиться частка фахівців середнього рівня кваліфікації і службовців, зайнятих підготовкою інформації, оформленням документації, обліку та обслуговування (сформовані пропорції в чисельності фахівців вищої і середньої ланки кваліфікації сильно деформувалось на шкоду останнім);

- Зміниться склад робочих кадрів (виключаючи працівників сфери обслуговування, ЖКГ, торгівлі та споріднених видів діяльності) на користь кваліфікації робочих індустріальних галузей економіки (з 36 % в базовому періоді до 43% в 2025 р.);

- Сповільняться темпи підвищення питомої ваги робітників сфери обслуговування, ЖКГ, торгівлі та родинних видів діяльності (основні причини: значне скорочення чисельності населення країни та впровадження нових, більш ефективних форм організації праці зайнятих в них працівників).

Притому, що поки вітчизняна економіка насичена кадрами з вищою професійною освітою, останні використовуються неефективно і не виконують функції "локомотива" науково-технічного прогресу. Вони або знаходяться в надлишку по відношенню до реальних потреб через погану організацію

праці, або їх спеціалізація і рівень компетентності не відповідають сучасним техніко-економічним реаліям. Висновок: кадрова політика, розрахована на тривалу перспективу, буде успішною, якщо роботодавці почнуть дбайливо ставитися до ресурсів праці та формувати майбутній попит на робочу силу, який би в кількісній і якісному відношенні був адекватний переходу до ефективної ринкової економіки, що базується на інноваційних підходах. Необхідно вже зараз почати перегляд штатних розкладів підприємств та організацій з метою раціоналізації потреби в робочій силі практично по всіх групах занять. Структурні зміни у професійній освіті та підвищення його якості. Явна невідповідність масштабів, напрямків та якості професійної підготовки кадрів потребам підприємств і організацій вже нині стає причиною зниження їх конкурентоспроможності. Надалі в міру розширення кола високотехнологічних галузей і сфер діяльності при наростанні дефіциту кваліфікованої робочої сили та підвищення вимог до її професіоналізму такого роду невідповідність може стати реальною загрозою для загальної економічної рівноваги. І справа тут не в кількісних показниках розвитку системи вищої освіти.

ВИСНОВОК

У результаті проведеного дослідження було розкрито теоретичні, методичні та практичні аспекти управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах господарювання. Встановлено, що трудовий потенціал є одним із найважливіших стратегічних ресурсів підприємства, який визначає його конкурентоспроможність, економічну ефективність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та можливості довгострокового розвитку. Узагальнення наукових підходів до трактування поняття трудового потенціалу дало змогу визначити його як комплексну сукупність професійних знань, навичок, компетентностей, досвіду, мотивації, особистісних якостей та творчих здібностей працівників, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства.

У роботі досліджено сучасні підходи до управління трудовим потенціалом, визначено його структуру та основні чинники формування. Встановлено, що ефективне управління трудовим потенціалом передбачає не лише забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, а й створення умов для їх професійного розвитку, підвищення рівня мотивації, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та забезпечення високого рівня залученості персоналу до процесу реалізації стратегічних цілей підприємства. У процесі дослідження проведено аналіз діяльності ТОВ «Вічні цінності», охарактеризовано особливості його функціонування, досліджено систему управління персоналом та оцінено стан використання трудового потенціалу підприємства. Аналіз показав, що підприємство має сформований кадровий склад та достатній потенціал для подальшого розвитку, однак існують певні проблеми, пов'язані з необхідністю підвищення ефективності використання трудових ресурсів, удосконалення системи мотивації персоналу, розвитку професійних компетентностей працівників та покращення внутрішніх комунікацій. Дослідження дозволило встановити, що результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управління трудовим потенціалом. Саме людські

ресурси забезпечують ефективне використання матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства, формують його інноваційний потенціал та визначають здатність адаптуватися до сучасних викликів ринкового середовища. Тому питання розвитку персоналу, підвищення його професійної компетентності та формування ефективної системи мотивації набувають особливого значення в сучасних умовах господарювання. За результатами проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління трудовим потенціалом ТОВ «Вічні цінності». Запропоновані заходи передбачають удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників, впровадження сучасних методів оцінювання результатів праці, розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, покращення внутрішньої комунікації між працівниками та керівництвом, а також створення сприятливих умов для кар'єрного зростання співробітників.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню трудової дисципліни, покращенню якості надання послуг, зростанню рівня задоволеності працівників умовами праці та підвищенню їх лояльності до підприємства. Крім того, удосконалення системи управління трудовим потенціалом дозволить підприємству підвищити ефективність використання кадрових ресурсів, зміцнити свої конкурентні позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Отже, поставлена мета дослідження досягнута, усі визначені завдання виконані, а отримані результати підтверджують важливість формування ефективної системи управління трудовим потенціалом як одного з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Запропоновані рекомендації мають практичну цінність і можуть бути використані в діяльності ТОВ «Вічні цінності» для підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення подальшого розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Єрмошенко М.М. Менеджмент: навч. посіб. / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, О.А. Стороженко. – К.: Нац. академія управління, 2006. – 656 с.
2. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. К.: Центр навч. літ-ри, 2006. – 504 с.
3. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підруч. / М.М. Мартиненко. К.: Каравела, 2005. 496с.
4. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. В.О. Лук'янихін. – Суми: Університетська книга, 2004. – 592 с.
5. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Л.А. Швайка. – Львів: Новий Світ-2000, 2003. – 268 с.
6. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб., 2-е вид., виправ. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
7. Череп А.В., Сьомченко В.В., Соціально – економічна сутність категорії “трудові ресурси” в промисловому секторі економіки. Вісник Запорізького національного університету №1(9), 2011
8. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано Франківськ, «Лілея НВ», – 2015. – 232 с.
9. Економічна енциклопедія: У 3 т. – Т.1. – К.: Академія, 2000. – 864 с
10. Ватаманюк З.Г. Економічна теорія: вступ, макроекономіка, мікроекономіка: навч. посіб. / З.Г. Ватаманюк, О.З. Ватаманюк. – Львів: Інтелект–Захід, 2008. – 540 с.
11. Менеджмент: Понятійно–термінологічний словник / Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк, В.П. Сладкевич. К.: МАУП, 2007. 744 с.
12. Економічна теорія: макро– та мікроекономіка. Навч. посібник / За ред. З. Ватаманюка та С. Панчишина. – К. : Альтернативи, 2001, 2003, 2005. – 608 с.
13. Ціжма О.А. Теоретичні аспекти формування і використання трудового потенціалу / О.А. Ціжма // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2006. – Випуск 3. – С. 170–174

14. Михайлова Л.І. М69 Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
15. Бородіна О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку / О.М. Бородіна. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – 277 с.
16. Clulow V. The Case of a Financial Service Firm. / J.Gerstman, & C.Barry, *Jurnal of European Industrial Training*. – 2003. – 203с.
17. Мікловда В.П. Югас Е.Ф. Теоретико–методологічні заходи регулювання розвитку трудового потенціалу. Науковий вісник Ужгородського університету. 2007. Серія економіка. Випуск 21. С. 6 - 11
18. Директиви Ради 1999/70/ЄС від 28 червня 1999 року щодо рамкової угоди про роботу на визначений термін, укладений Європейською асоціацією профспілок, Союзом конфедерацій промисловців та підприємців Європи та Європейським центром підприємств із державною участю
19. Гадзало А.Я. Значення інтелектуального потенціалу в умовах поширення євроінтеграційних процесів / А.Я. Гадзало // Економіка АПК / – 2006.– № 8. – С. 138–142
20. Чентуков Ю.І. Оцінка ефективності людського капіталу ВАТ “ММК ім. Ілліча” / Ю.І.Чентуков, Тертична В.В. // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2007. Випуск 4. С. 84–88.
21. Молодаря Т.С. Інвестиції в людський капітал: методологічний аспект / Т.С. Молодаря // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 200: Том 3. – С. 550–559
22. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – К., Ірпінь: Перун, 2005. – 1728 с.
23. Хамініч С.Ю. Кадровий потенціал – стратегічний пріоритет підприємства / С.Ю. Хамініч // Економіка: проблеми теорії та практики. Вип. 210: Том 3. – С. 296–303.
24. Загуменна Н.В. Людський фактор та специфіка його активізації у соціально–філософських дослідженнях. Альманах. Філософські проблеми гуманітарних наук. 2010, № 16. С. 68–72.
25. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В.

Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.

26. Schultz Theodore W. Investment in Human Capital / Schultz Theodore W. // The American Economic Review. – Vol.51 – №1 (Mar., 1961). – P. 1–17.

27. Луцишин Л.М. Планування діяльності підприємства: навч.–метод. посіб. / Л.М. Луцишин. – Івано–Франківськ: Полум'я, 2004. – 160 с

28. Каліна І.І., Шуляр Н.М., Мельник Б.Ю., Палій С.А. Управління кадровим забезпеченням діяльності аграрних підприємств: Монографія. Київ. Інтерсервіс.2024. 232 с.

29. Інформаційний менеджмент на інноваційно орієнтованому підприємстві в контексті вдосконалення адаптивних програм управління персоналом / Н. В. Коваленко, О. А. Савенко, К. М. Гірняк, О. О. Громова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2023. – №1(260). С. 38–44. UTL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8009>

30. Iryna Petrova and Fernando Pereira (2024). Human capital, creativity and innovation as pillars of leading technology systems. Social and labour relations: theory and practice, 14(1), 42–51. doi:10.21511/slrrp.14(1).2024.04

31. Інтелектуальна власність як стратегічна складова бізнесу України/ОЮ Могилевська, ГА Братусь, ІВ Сідак//Сучасні питання економіки і права.–2020.–Вип. 1.–С. 25–33.–Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2020_1_5

32. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2005 / Наказ Держспоживстандарту України від 26.12.2005 № 375 URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/fin19198.html.

33. Черевко Г.В. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств / Г.В. Черевко, Н.І. Василенка. – Львів: 2008. – 209 с.

34. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1. Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності URL: <http://www.jobs.ua/dkhp/vipusk-88/>.

35. Інструкція зі статистики кількості працівників, затверджена наказом Держкомстату України від 28.09.2005 № 286. – 8 с

36. Бланк форми № 1–к “Звіт про чисельність, склад і рух працівників, які

займають посади керівників та спеціалістів”. – 8 с.

37. Бланк форми статистичної звітності № 6–ПВ “Кількість працівників підприємств, їх якісний склад та професійне навчання”. – 2 с.

38. Наказ Міністерства внутрішніх справ України. Про затвердження Порядку розроблення звіту про заходи безпеки на об'єкті підвищеної небезпеки. №114 від 21.02.2023

39. Бланк форми статистичної звітності № 3–ПВ “Звіт про використання робочого часу”. – 2 с.

40. Якубів, Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід. Інноваційна економіка. – 2014. – № 3. – С. 131–136.

41. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsn.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%D4%F3%ED%EA%F6%B3%FF>

42. Управління персоналом : підручник. 2–ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

43. К. А. Жавела, Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід № 22/2019. 73–78с. DOI: 10.32702/23066814.2019.22.73

44. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.–метод. посіб. / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.

45. Магас, Н., Чабанюк, О., & Бернацька, І. (2023). Розвиток теорій та концепцій управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-15>

46. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 31 2020 р. 146–149с. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-31-22>

47. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом. К.: ВД „Професіонал”, 2005. С.18–20

48. Управління людськими ресурсами: філософські засади/ Під ред. В.Воронкової. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – С.60–63.

49. 54. Пилипенко В. Є. Людина в ринковому суспільстві: орієнтація, поведінка, культура / Пилипенко В. Є. – К.: ПУ «Фоліант», 2005. – 224 с.

50. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко,; М–во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун–т. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

51. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін–во освіти і науки України. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.

52. Ситник Й. Теоретико–методологічні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємств: монографія. Львів:Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 248 с

53. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення: монографія:у 2 ч. / Київський національний ун–т будівництва і архітектури / В.М. Лич (наук.ред.). К. : КНУБА, 2009. Ч. І. 224 с.

54. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О.О.та ін. Економіка праці та соціально–трудова відносини : підручник за наук. ред. А. М. Колота ; М–во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.

55. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.

56. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.

57. Управління персоналом : навчальний посібник / О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук, О. В. Семенцова. – Харків : УкрДУЗТ, 2019. – 226 с.

58. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2–ге, без змін / В.М.Данюк, В.М.Петюх, С.О.Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М.Данюка, В.М.Петюха. – К: КНЕУ, 2006. – 398 с.

59. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.

Додаток А

Класифікація ролей керівника

Роль	Опис ролі	Характер діяльності згідно з роллю
Ролі міжособистісного спілкування		
Головний керівник	Символічний голова, до обов'язків якого належить використання звичайних обов'язків правового та соціального характеру	Церемоніал дії, викликаний соціальним станом, клопотання
Головний керівник	Символічний голова, до обов'язків якого належить використання звичайних обов'язків правового та соціального характеру	Церемоніал дії, викликаний соціальним станом, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію і активізацію підлеглих, набір та підготовку кадрів	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Ланка зв'язку	Забезпечує роботу з налагодження контактів і джерел інформації	Робота із зовнішніми організаціями (переписка, участь у нарадах за межами організації)
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Це підрозділ пошук зовнішньої ті внутрішньої	Обробка пошти, участь у засіданнях,

	інформації, її поширення	пов'язаних з отриманням інформації
Поширювач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел, тлумачить інформацію для формування поглядів організації	Вербальні контакти, передача інформації підлеглим, дипломатія через слово
Представник	Представляє організацію в зовнішньому середовищі з питань політики, експерт з питань галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, передача інформації в зовнішнє середовище
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Вишукує можливості всередині самої організації та за її межами, керує проектами	Участь у засіданнях, розробка стратегії
Особа, що ліквідує недоліки	Відповідає за дії організації, якщо остання постає перед важливим і раптовим порушенням	Обміркування стратегії, проблем і поточних питань
Розподілювач ресурсів	Відповідає за ресурси, прийняття значних рішень	Складання бюджету, керування кадрами
Особа, що веде переговори	Відповідальний на важливих переговорах	Ведення переговорів