

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОСАДЧИЙ В'ЯЧЕСЛАВ ВОЛОДИМИРОВИЧ

Допускається до захисту:

завідувач кафедри

менеджменту та поведінкової економіки,

д-р екон. наук, професор

О. А. Дороніна

« ____ » _____ 20__ р.

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

Спеціальність 051 Економіка

ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

(відповідно до стандарту спеціальності та ОП)

Науковий керівник:

Н. В. Прямухіна, професор

кафедри менеджменту та поведінкової економіки,

доктор економічних наук

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	9
1.1. Особливості управління персоналом малого підприємства	9
1.2. Сучасні підходи до управління в малих підприємствах	20
1.3. Правові основи функціонування малих підприємств.....	28
1.4. Зарубіжний досвід управління персоналом.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «КЕЛІ».....	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика ресторану «Келі»	42
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Келі»	50
2.3. SWOT-аналіз діяльності підприємства, як методична основа оцінки ефективності управління персоналом ресторану «Келі».....	61
2.4. Оцінка існуючої системи управління персоналом у ресторані «Келі».....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «КЕЛІ».....	69
3.1. Напрями покращення управління персоналом ресторану «Келі»	69
3.2. Зміцнення сильних сторін та зниження ризиків діяльності досліджуваного підприємства	76
3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів	79
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ.....	94

АННОТАЦІЯ

Осадчий В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом. Спеціальність 051 «Економіка». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі визначено особливості управління персоналом малого підприємства; охарактеризовано сучасні підходи до управління на малому підприємстві; зазначено правові основи функціонування малого підприємства; проаналізувати іноземний досвід управління персоналом; сформовано організаційно-економічну характеристику ресторану «Келі»; проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Келі»; виконано SWOT-аналіз діяльності підприємства для оцінки ефективності управління персоналом ресторану «Келі»; оцінено теперішню систему управління персоналом у ресторані «Келі»; надано рекомендації з напрямків покращення управління персоналом ресторану «Келі».

Ключові слова: *управління персоналом, людські ресурси, підприємство, малий бізнес, менеджмент, економіка.*

95 сторінок, 53 джерела.

ANNOTATION

Osadchiy V.V. Ways to improve the efficiency of personnel management. Specialty 051 "Economics". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (master's) work the peculiarities of personnel management of a small enterprise are defined; modern approaches to management in a small enterprise are characterized; the legal basis for the functioning of a small enterprise is indicated; foreign experience of personnel management is analyzed; organizational and economic characteristics of the restaurant "Keli" are formed; the analysis of financial and economic activity of the restaurant "Keli" is carried out; SWOT-analysis of the enterprise's activity is carried out to assess the effectiveness of personnel management of the restaurant "Keli"; the efficiency of personnel management of the restaurant "Keli" is evaluated.

Keywords: *personnel management, human resources, enterprise, small business, management, economy.*

95 pages, 53 sources.

ВСТУП

Персонал підприємства є головним ресурсом у діяльності малого бізнесу. Від ефективності його застосування, а ще від знань і майстерності керівників і спеціалістів, їх змоги швидко реагувати на динаміку ринкової кон'юнктури безпосередньо залежить ринкові звершення. Саме тому з'являється нагальна потреба у сприянні високого ступеня управління та організації праці персоналу на малих підприємствах.

В рамках фінансової кризи питання управління персоналом ще більш загострилося, тому що кожне підприємство прагне зберегти свої позиції на ринку, знизити витрати. Тому в цих умовах керівники підприємств особливу увагу зобов'язані відводити ефективності роботи кожного працівника, його присутність в організації повинно бути економічно виправдано. Отже, ефективно впорядкована система управління персоналом на підприємстві, що спрямована на застосування всіх потенційних перспектив персоналу, розвиток його неодмінних компетенцій, стане запорукою успішного функціонування всього підприємства, а також значно збільшить його конкурентоспроможні особливості.

Тому, дуже актуально проводити дослідження і вивчати проблеми створення і функціонування системи управління персоналом саме в цьому напрямі.

Нині будь-яка організація орієнтована на доцільне та економічне використання фінансових і матеріальних ресурсів для досягнення поставлених цілей, а представлення ролі персоналу в ефективній організації функціонування підприємства відчутно знижене. Дослідження персоналу, умов, в яких він працює - найбільш вразлива ланка в аналізі діяльності українських організацій. Фігурують ознаки, без яких позиція фірми не може бути успішною. Маються на увазі: результативність (ефективність) діяльності структурних підрозділів і окремих працівників; задоволеність персоналу своєю роботою, умовами; організація і нормуванням праці на даному

підприємстві; плинність кадрів; дотримання трудової дисципліни; присутність конфлікту на всіх щаблях взаємовідносин; бажання персоналу до організаційних змін; характер соціально-психологічного клімату і особливості організаційної культури, що утворилися в організації.

Актуальність теми полягає в тому, що попри вагому проведену наукову роботу вченими у царині управління персоналом підприємств та організацій, на теперішній день все ж недостатньо уваги приділяється питанню управління персоналом саме на малих підприємствах, що в умовах ринкових відносин має вирішальне значення. Основні недоліки, що існують у прогресі підприємництва, полягають передусім саме у відсутності ефективної системи управління персоналом на підприємствах малого бізнесу, що відповідала б національним особливостям функціонування підприємництва і забезпечила ефективність подальшого розвитку малих підприємств та економіки України в цілому.

Мета дослідження полягає в аргументуванні шляхів стосовно вирішення питання управління персоналом на малому виробництві.

Завданнями дослідження є:

- визначити особливості управління персоналом малого підприємства;
- охарактеризувати сучасні підходи до управління на малому підприємстві;
- зазначити правові основи функціонування малого підприємства;
- проаналізувати іноземний досвід управління персоналом;
- сформулювати організаційно-економічну характеристику ресторану «Келі»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ресторану «Келі»;
- виконати SWOT-аналіз діяльності підприємства для оцінки ефективності управління персоналом ресторану «Келі»;
- оцінити теперішню систему управління персоналом у ресторані «Келі»;
- надати рекомендації з напрямків покращення управління персоналом ресторану «Келі».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом.

Предметом дослідження є шляхи підвищення ефективності управління персоналом на малому підприємстві.

Вивчення внутрішнього середовища досліджуваного підприємства проводилося за допомогою наступних **методів**:

- а) опитування;
- б) спостереження;
- в) аналізу і синтезу документальної інформації.

Прикладне виконання запропонованих заходів з поліпшення системи управління персоналом може бути успішним за умов досягнення відповідності між цілями, стратегією управління підприємством, стратегією управління персоналом, організаційною культурою. Успішно проведене вдосконалення системи управління персоналом надасть змогу зміцнити загальне становище підприємства, сприятиме виготовленню якісної продукції.

Останнім часом трансформування в економічному та політичному житті нашої держави зумовили необхідність адаптації організацій до нових умов господарювання, пошуку нових ринкових механізмів управління. Успішна діяльність будь-якої організації - державного підприємства, установи або приватної комерційної фірми - залежить в значній мірі від діючої системи управління персоналом, яка передбачає створення умов для найбільш ефективного використання трудового потенціалу підприємства. Одним з основних ресурсів організації, які визначають її ринкову стійкість, ефективність функціонування та перспективи стратегічного розвитку, є персонал. Сьогодні визнано, що рівень розвитку персоналу визначає конкурентний потенціал або конкурентні переваги організацій в умовах ринку.

Сучасний стан багатьох підприємств в країнах з економікою, що трансформується, вимагає оперативно віднаходити нові ресурси для підвищення ефективності власної діяльності. Жорсткий конкурентний тиск на світових ринках, вагомий вплив, що становлять транснаціональні корпорації на внутрішніх ринках багатьох країн змушують керівництво багатьох

підприємств використовувати найсучасніші методи управління.

Виняткового значення новації набувають у сфері застосовування людських ресурсів: використання іноземних технологій у даній сфері вагомою мірою обмежені національними особливостями та культурними традиціями, що потребують пошуку нових підходів та розроблення нових методів. Ґрунтовні зміни, що відбуваються в системі функціонування вітчизняних підприємств та всього народного господарства України в цілому, створюють величезну потребу в нових управлінських знаннях, зміцнюють інтерес до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованого на звершення кінцевої мети.

Підготовка компетентного персоналу, спроможного до результативної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, зрештою, залежать від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху підприємством. Без вмотивованих і кваліфікованих функціонерів жодна організація не в здатності створити досить добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку.

Управління персоналом особливо важлива сфера діяльності у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть, організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої організації.

Проблеми персоналу у цих площинах досить докладно вивчалися як вітчизняними, так і закордонними науковцями та практиками - В.Р. Весніним, В.О. Дятловим, А.Я. Кібановим, О.Є. Кузьмінім, А.А. Мазаракі, В.М. Петюхом, В.В. Травіним, Ю.А. Ципкіним, С.В. Шекшньою, Г.В. Щекіним, а також П. Друкером, В.І. Кнорінгом, М.Месконом та ін. Але вкрай не всі питання, пов'язані з управлінням людськими ресурсами, можна вважати вирішеними. Найбільше це стосується застосування результатів теоретичних напрацювань у практичній роботі з персоналом.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Особливості управління персоналом малого підприємства

Перспективи розвитку економіки України міцно пов'язані з розвитком малого бізнесу, позаяк створення державою придатних умов для його функціонування сприятиме перетворенню малих підприємств у середні, а пізніше – у повноцінні великі підприємства, які задовольнятимуть попит населення в якісних товарах і послугах, генеруватимуть конкурентоспроможні прерогативи вітчизняного виробника на зовнішніх ринках.

За даними Держкомстату, у 2016 р. в Україні із загальної кількості суб'єктів господарювання 16,7% (324598 одиниць) – малі підприємства, обсяг реалізованої продукції яких становив 1723151,5 млн. грн., або 38,6% від загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) (без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополь та частини зони проведення антитерористичної операції). При цьому чисельність зайнятих працівників на малих підприємствах становила 1686,9 тис. осіб, або майже 20% від усієї чисельності зайнятих осіб [19].

Серед внутрішніх чинників, що розкривають функціонування підприємств малого підприємництва, найвагоміше місце посідає управління персоналом у контексті виявлення, розвитку та раціонального використання їх трудового потенціалу.

Блискуча реалізація цілей будь-якого підприємства безпосередньо пов'язана з якнайкращим використанням його людських ресурсів, тобто персоналу. Персонал підприємства - це його особовий склад, що працює за наймом, що володіє якісними характеристиками і має трудові відносини з роботодавцем. Особливості малого підприємства потребують від керівників високого професіоналізму в галузі управління персоналом, навичок

застосовування сучасних технологій оптимізації людського потенціалу та мінімізації її обмежень для підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Загальні особливості управління персоналом малого підприємства, які не залежать від форми власності та сфери діяльності організації, залучають цілий ряд характеристик, які представлені на рисунку 1.1.

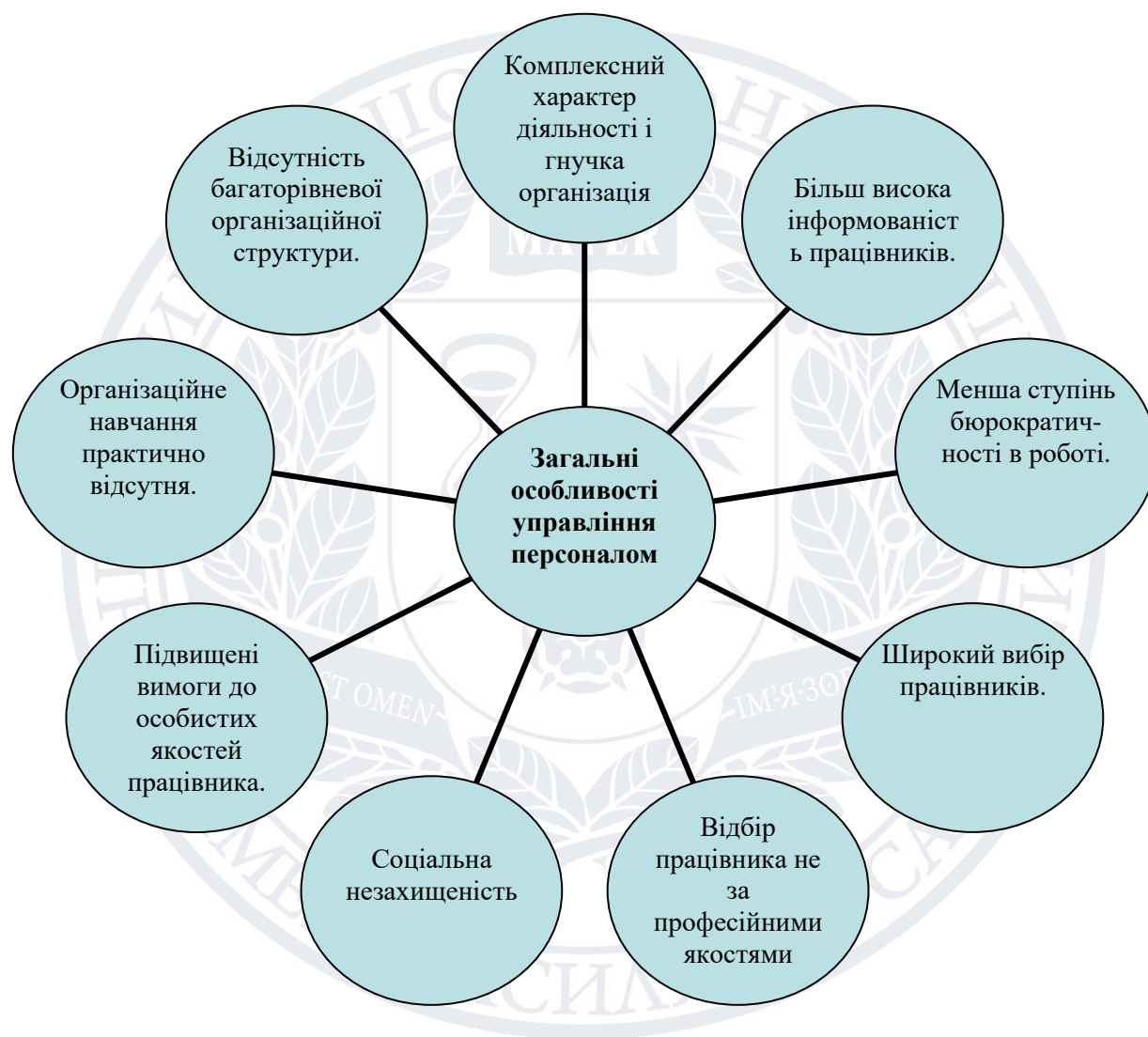


Рис. 1.1 Особливості управління персоналом малого підприємства

1) Комплексний характер діяльності і гнучка організація праці. Відсутність чіткого функціонального розподілу між адміністративним і виробничим персоналом допомагає зменшенню дистанції між персоналом, проте не виключає соціальних розбіжностей (наприклад в оплаті праці).

Працівникам малого підприємства доводиться реалізовувати функції, не характерні їх посадам, тому тут потрібні не професіонали вузького профілю, а універсальні працівники, придатні поєднувати посади і втілювати різні види робіт. Одна із потужних сторін малого бізнесу - свобода у визначенні кола обов'язків і змога до швидких змін.

2) Відсутність багаторівневої організаційної структури. Це зумовлює персонал до розуміння кар'єри як розширення і ускладнення функціональних обов'язків, зріст професіоналізму, збільшення заробітної плати, а не підняття на посаді.

3) Більш висока інформованість працівників. Керівнику підприємства складно приховати від персоналу дані про методи роботи і відносини з клієнтами та урядовими структурами. Ця інформованість ставить роботодавця в певну залежність від працівника і тим самим змушує вводити пошук персоналу серед родичів, особистих знайомих або за рекомендацією перевірених людей.

4) Менша ступінь бюрократичності в роботі. На малих підприємствах багато відсутньо інструктивних документів по регламентації кадрової роботи, а фігурує система неофіційних установок. Це розташовує до індивідуального підходу до кожної ситуації і працівника, утім породжує до виникнення конфліктів, висловом особистих симпатій і антипатій керівника до працівників.

5) Організаційне навчання практично відсутнє. Пояснюється це рядом причин: недооцінка керівником підприємства необхідності навчання, брак коштів, невизначеність перспектив підприємства, мала оцінка наявних курсів навчання.

6) Мале підприємство висуває підвищені вимоги до особистих якостей працівника. Малий колектив швидше звільниться від працівників, чиї якості не відповідають прийнятим нормам і цінностям даного підприємства.

7) Широкий вибір працівників. Існуюче безробіття надає керівникам можливість наймати співробітників за невисоку оплату праці. При цьому є

можливість заощаджувати на соціальних пільгах, навчанні, умовах праці і т. д. Відсутність високої кваліфікації працівників знижує рівень їхніх претензій. Боячись втратити роботу, багато хто добровільно йде на такі кроки.

8) Принципи відбору персоналу деколи орієнтовані на непрямі докази професійної придатності працівника. Значимість рекомендацій на малих підприємствах в даний час аналізується не тільки з точки зору підтвердження професіоналізму працівника, фактично вони є аргументом наявності у кандидата знайомих і колег, готових відповідати своєю репутацією за дії працівника. Іншими словами, важливий не тільки зміст рекомендації, а особистість (посада) того, хто її дає. У цьому випадку принципи кадрового відбору орієнтовані не на прямі, а на непрямі докази професійної спроможності кандидата. Підприємство отримує працівника, який володіє своєрідним капіталом у вигляді особистих знайомств, посадових контактів і неформальних зв'язків, які в подальшому часі принесуть підприємству додаткові замовлення та пропозиції.

9) Найважливіша проблема працівників малого підприємства - соціальна незахищеність. Благополуччя персоналу залежить від керівника. Простежується слабка формальність трудових відносин: нерідко перевага віддається усним трудовими договорами, іноді гарантується охорона праці, широко практикуються гнучкі форми примусу співробітників до праці без оплати лікарняних та щорічних відпусток. Практично на всіх малих підприємствах відсутні колективні договори, профспілки, які змогли б чинити тиск на адміністрацію на захист інтересів працівників.

10) Визначальна відмінність стартових умов підприємств. Колишні державні підприємства вже мали приміщення, обладнання, сформовану систему господарських зв'язків. Це дає їм можливість розвивати та вдосконалювати соціально-побутову сферу і вкладати кошти в навчання і розвиток персоналу. Але орієнтація на традиційну організацію праці не дозволяє їм убезпечувати достатню для функціонування в ринковому середовищі гнучкість, що і відображатиметься в більш низькій

прибутковості в порівнянні з новими підприємствами [6, 41].

Специфічні ознаки управління персоналом. Поряд із загальними особливостями управління персоналом малого підприємства бувають відмінності на підприємствах різних сфер діяльності. У виробничих організаціях складна структура персоналу: адміністрація, фахівці, виробничі робітники. Отже, цим підприємствам необхідно користуватись більш різноманітними методами стимулювання і винагороди за працю. Такі методи стимулювання, як кар'єрне зростання, навчання за рахунок підприємства, участь у доходах або власності, фактично відсутні. Виробничі організації в основному мають справу з робочими спеціальностями, що облегшує методи відбору працівників та їх оцінку. У виробничих організаціях більш вагома статусна диференціація між працівниками та протиріччя інтересів. Це веде до підняття рівня конфліктності.

Малі торгівельні підприємства навчання персоналу проводять всередині підприємства і орієнтують працівників на самоосвіту і самостійне придбання досвіду роботи. При відборі персоналу керівники не завжди мають бачення про вимоги, які пред'являє до працівника та чи інша спеціальність [7, 52].

Крім перерахованих аспектів в організації діяльності малих підприємств можна виокремити ряд моментів, що використовуються для мотивації висококваліфікованих робітників і службовців:

- 1) місце роботи знаходиться неподалік від будинку;
- 2) працівникам подобається швидкість прийняття рішень і комунікативних процесів;
- 3) близькі ділові відносини між роботодавцем і персоналом дозволяють легше вирішувати проблеми;
- 4) здобутки працівників швидше визнаються і винагороджуються;
- 5) у персоналі підприємства більше можливостей для кар'єрного зросту;
- 6) працівники можуть брати участь у ході прийняття рішень;
- 7) заробітна плата може бути сумірна з оплатою праці, яку платять на великих підприємствах;

- 8) малі підприємства не обмежені значними правилами;
- 9) участь в доходах підприємства;
- 10) працівники можуть стати акціонерами або партнерами.

Не всі з цих можливостей загальнодоступні для кожного малого підприємства, але багато що може стати частиною плану з управління персоналом. В цілому управління персоналом малого підприємства виявляє мало систематизований порядок дій. Втім комплексний характер діяльності працівників і підпорядкованість всіх функціонувань одній особі продукують передумови для виникнення системного підходу до управління персоналом.

Управляти - означає вести підприємство до мети, стараючись найкращим чином застосовувати його ресурси. Фахівці вважають, що не існує єдиної ідеальної моделі управління, оскільки кожна фірма унікальна. Фірми знаходяться у процесі постійного пошуку своєї моделі управління. Це безперервний процес, так як змінюється сама фірма та її внутрішній стан.

Сучасна система управління малим підприємством має бути простою і гнучкою. Її головним критерієм є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності функціонування підприємства. Це особливо важливо для підприємств малого бізнесу, де без дотримання цих умов важко сподіватись на успіх.

Організація управління окреслює вирішення наступних питань:

- а) створення структури підприємства;
- б) розподіл повноважень;
- в) формування механізму прийняття рішень.

Формування структури малого підприємства.

Ключовим аспектом організації управління є створення структури підприємства. Під структурою розуміється організована сукупність взаємопов'язаних елементів, що перебувають між собою в стійких відносинах, що убезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури підприємства є окремі працівники, служби та інші ланки апарату управління. В рамках структури підприємства протікає управлінський

процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а, отже, - права і відповідальність за їх реалізацію[3,16].

Організаційна структура підприємства є засобом для здобутку поставлених цілей і завдань. Робота над структурою має починатися з визначення цілей і стратегії. Структура організації в слід за стратегією, визначається нею, тобто структура трансформується, коли змінюється стратегія. Перш ніж формулювати структуру, необхідно проаналізувати всі види діяльності, необхідні для функціонування підприємства, виокремити ключові з них, від яких, передусім, залежить успіх справи, і потім розподілити їх по блоках. Проектуючи структурні елементи нової організації, потрібно відповісти на чотири питання:

- 1) Які основні компоненти організації?
- 2) Які компоненти потрібно об'єднати, а які відокремити?
- 3) Якого розміру і якої форми мають бути компоненти?
- 4) Як їх розмістити і які між ними зобов'язані бути відносини?

Характерними ознаками раціональної структури малого підприємства є:

- а) невеликі підрозділи з кваліфікованим персоналом;
- б) мінімальне число рівнів участі;
- в) орієнтація режиму роботи на споживачів;
- г) оперативна реакція на зміни;
- д) висока продуктивність і низькі витрати.

Серед факторів, що впливають на структуру організації, можна виділити:

- а) технологію виробництва (продукту або послуги);
- б) зовнішнє оточення;
- в) розмір бізнесу і його стратегію;
- г) сформовану структуру і систему прийняття рішень.

Для малого бізнесу найбільш простою є структура фірми, що знаходиться в одноосібній власності. Така фірма зазвичай управляється

власником, який бере на себе ризик підприємництва.

Голова фірми нерідко сам займається бухгалтерським обліком і фінансами, збутом і постачанням, цінами і рекламуванням. Багато чого при цьому залежить від його цілеспрямованості і працездатності. У міру збільшення підприємства та обсягу продажів з'являється управлінська група. Вона може включати керуючого (власника), агента з постачання, часто здійснює функції технолога, майстра, у підпорядкуванні якого знаходяться робітники. Для тимчасової роботи запрошується бухгалтер. Поєднання професій, управлінських функцій, родинні чи сімейні взаємовідносини на таких підприємствах допомагають економному використанню ресурсів [30,45].

Організація ефективного управління.

При суцільній простоті організаційно-управлінських структур малих фірм багато з них наражаються зі складними проблемами. Успіх функціонування таких фірм опирається, по суті справи, на особистій майстерності та ентузіазмі управляючого. Однак у сучасних умовах одного ентузіазму замало. Як показує досвід, один з головних факторів, що сприяють руйнуванню малих фірм, - брак управлінських знань у власників і керуючих цих підприємств. Тому вони змушені вдаватися до послуг консультаційних фірм або брати на роботу професійних менеджерів.

Життєздатними сьогодні виявляються ті малі фірми, які вводять форми та методи управління, засновані на стратегії наполегливості. Успіх діяльності таких фірм вбезпечують систематичні продуктові інновації, що дозволяють створити новий ринок, задовольнити нові вимоги. В умовах ринку з його жорсткою конкуренцією виживає і успішно розвивається той, хто чітко відстежує розвиток попиту та пропозиції і змінює характер і напрям виробництва відповідно до їх вимог. Іншими словами, головною вимогою до управління малим підприємством в умовах ринку є забезпечення його адаптивності (пристосування і гнучкості) до нестабільних умов господарювання.

Для діючого підприємства, яке працює в сфері виробництва чи сфері послуг, ключовим у словосполученні «підприємницьке управління» є слово «підприємницьке», для новоствореного підприємства ключовим буде слово «управління». На діючому підприємстві головною перешкодою розвитку є сформована практика, а на новому - її відсутність. Зрозуміло, що новочасне підприємство не має життєздатного налагодженого механізму, в рамках якого люди чітко усвідомлюють мету роботи та способи її досягнення. На думку П. Друкера, якщо новостворене підприємство не переростає в новий бізнес в широкому сенсі цього слова, в налагоджене і кероване виробництво, воно довго проіснувати не в силах, незважаючи ні на блискучу підприємницьку ідею, ні на залучений необхідний капітал, ні на якість товару, що випускається і навіть існування високого попиту на нього. П. Друкер вважає, що підприємницьке управління на новому підприємстві вимагає:

- а) концентрації уваги на ринку. Дохід надходить від покупця, все інше - витрати;
- б) фінансового передбачення, особливо у плануванні та регулюванні готівки;
- в) завчасного створення управлінської ланки [27,50].

Управлінська структура продумується з попередженням, а не підлаштовується під ситуацію, що склалася.

Необхідність концентрації уваги на ринку аж ніяк не випадково поставлена на перше місце в переліку названих вимог. Справа в тому, що якщо новостворене підприємство не в змозі спрогнозувати можливої зміни і організувати свою діяльність так, щоб одержувати користь з несподівано виникаючих ринкових ситуацій, якщо воно не керується, насамперед, ринковими міркуваннями, то єдине, в чому воно може досягти успіху, - це у створенні зручних можливостей для конкурентів. Якщо це відбувається, то невдалим підприємцям лишається тільки нарікати на «тих людей», які нахабно вторглися на «чужий ринок» або почали обслуговувати споживачів, про яких

«нічого не було відомо», і взагалі підступно «заграбастали ринок».

Якщо компанія, що випустила продукцію з певною метою, раптом виявляє, що ця продукція викликає непередбачений інтерес у зовсім непередбачуваних споживачів, їй необхідно проаналізувати обґрунтованість такого інтересу. Такий аналіз не вимагає великої роботи і фінансових витрат, потрібні лише відчуття і систематичні зусилля. На думку П. Друкера, керівникам нових підприємств необхідно пам'ятати, що для них дуже важливо вивчати ситуацію на місцях, стан справ на ринку, зустрічатися з потенційними споживачами і з їх торговими агентами і взагалі частіше заглядати по сторонах і уважно слухати. Керівники нового підприємства повинні виходити з визначального принципу - асортимент продукції чи послуг визначається не виробником, а споживачем. Іншими словами, діяльність нового підприємства повинна орієнтуватися на запити споживача, його очікування та ціннісні установки [27,50].

Іншою важливою проблемою є управління фінансами. Для успішної діяльності нового підприємства необхідно регулярно проводити аналіз руху готівки, прогнозувати її рух, контролювати і регулювати грошові операції. При неувважності до цих питань результати можуть бути плачевними. На відміну від ринкового - фінансовий фактор, а точніше, відсутність адекватної фінансової орієнтації і неправильна фінансова політика можуть стати серйозною загрозою новому підприємству на подальшому етапі його розвитку. Особливо згубний вплив цей фактор робить на швидкоросле підприємство. Чим більш успішно функціонує нове підприємство, тим більшу небезпеку для нього представляє невміння вести фінансові справи.

Важливим компонентом менеджменту є концепція життєвого циклу організації (ЖЦО). Будь-яка організаційна структура, діяльність підприємства проходить ряд стадій, починаючи з його створення і аж до припинення існування або докорінної модернізації (реконструкції). Кожна з стадій має певні ознаки і параметри. Необхідність зміни зазначених параметрів на різних стадіях ЖЦО пояснюється прагненням збереження конкурентоспроможності

та ефективності підприємства [31,47] .

Здатність підприємства до самозбереження, адаптації до зовнішніх змін дозволяє здійснювати його діяльність довгі роки, не боячись «морального зносу», втрати працездатності та банкрутства. Кожному підприємству потрібно безперервно модернізуватися і пристосовуватися до вимог ринку не тільки за допомогою виробництва конкурентоспроможних товарів (послуг), але і шляхом зміни діяльності, менеджменту, самого підприємства. Якщо такий процес не спостерігається хоча б за кількома вимірами або залишається незмінним на різних стадіях ЖЦО, підприємство втрачає свою ефективність і часто закривається для уникнення банкрутства, поступаючись місцем сучасному підприємству. Так зароджується новий напрямок діяльності, новий ЖЦО. Неминуchoю умовою успішної роботи малого підприємства є готовність засновників створити спеціальну управлінську групу зі своїх працівників, а не робити все самим. Якщо керівник вважає, що він повинен всім займатися сам, то така фірма рано чи пізно обов'язково потрапить в фазу управлінської кризи. На думку П. Друкера, якщо об'єктивні економічні показники роботи, нового підприємства говорять про те, що в найближчі 2-3 роки обсяг виробництва може бути подвоєний, то необхідно створити управлінську ланку, потреба в якій може з'явитися невдовзі [27,43].

Засновникам фірми разом з її провідними фахівцями слід почати з аналізу особливостей виробничо-господарської діяльності підприємства. Їх завдання на цьому етапі полягає в тому, щоб виявити ті конкретні площини, від яких залежить виживання і благополуччя фірми. Причому для кожної конкретної організації це власні ключові площини. Для одного підприємства це може бути, наприклад, виробництво продукції, а для іншого - обслуговування споживачів. Якщо, проте, дві площини роботи, які в будь-якій організації вважаються важливими, - управління персоналом і управління фінансами. Важливість інших параметрів діяльності підприємства визначається виходячи з конкретних умов, а також цілей, завдань і ціннісних орієнтацій [28,41].

На наступному етапі впровадження ефективного управління необхідно з'ясувати, в яких видах діяльності проявляє себе з найкращого боку кожен член управлінської групи. Важливо домогтися повного взаєморозуміння з цього питання і правильно розподілити навантаження. Потім слід визначити, яка ключова ділянка буде закріплена за кожним членом управлінської групи виходячи з його здібностей і можливостей в якості першого й основного його обов'язку. Інакше кажучи, кожна ключова ділянка має бути закріплена саме за тим фахівцем, який довів свою спроможність у відповідних питаннях. Нарешті, для кожної площини повинні бути визначені конкретні цілі і завдання.

1.2 Сучасні підходи до управління персоналом в малих підприємствах

Динамічний розвиток нових технологій, впровадження нових форм організації виробництва, виникнення нових сфер зайнятості, інформатизація суспільства змушують підприємства переглянути традиційні методи поведінки на ринку і взаємодію людей у процесі трудової діяльності. У країнах із перехідною економікою, до яких належить і Україна, ці зміни посилюються ще і значними соціально-економічними перетвореннями. Трудові ресурси важливі не менше, ніж виробничі споруди та обладнання, при тому, що знання співробітників подаються у вигляді безпосередньої продуктивної сили. Отже, розвиток підприємства неможливий без постійного розвитку професійних навиків робітників. У наш час все більше звертається увага на значення інновацій, інноваційних соціальних технологій в управлінні трудовими колективами. Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від служби персоналу не тільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і документообігом, а в першу чергу – формування ефективного колективу. Досягнення цієї мети неможливе без впровадження інновацій у процесах, що пов'язані з управління персоналом.

На сьогоднішній день існує безліч трактувань терміну «інновація». Здебільшого у це слово вкладають два поняття. Інновація – це, по-перше, нововведення, тобто новий чи удосконалений продукт, послуга, технологія, впроваджені на ринку, у виробничо-господарської діяльності, споживанні, суспільного життя. По-друге, це процес здійснення змін, впровадження нововведень. Інновація створюється в результаті досліджень і відкриттів, матеріалізує наукові та практичні рішення. Її основна властивість – новизна, яка оцінюється, як за технічними параметрами, застосовності, так і з ринкових позицій по комерційній результативності [1, с.62].

Можна також виділити економічний та соціальний аспект інновацій. Економічне трактування поняття «інновація» має на увазі створення нового продукту, нової технології. При соціальному розгляді «інновацій» увага приділяється процесу нововведення в суспільство, в організацію, в колектив. Згідно з цим розумінням інновація є перетворенням знань у виробничі, економічні, соціальні технології. У даному випадку інновація – це комерціалізація знань, отримання з них прибутку [50].

Здійснення соціальних інновацій на підприємстві безпосередньо пов'язано з нововведеннями у процесі управління персоналом. Впровадження інновацій, пов'язаними з персоналом вимагає від підприємства змін у підготовці кадрів, найми спеціальних фахівців, інформаційного та фінансового забезпечення. Спираючись на багаторічний досвід зарубіжних компаній можна виділити кілька інноваційних методів підготовки та розвитку персоналу:

- 1) Тренінги;
- 2) Коучинг;
- 3) Кейс стаді;
- 4) Самонавчання;
- 5) Електронне навчання;
- 6) Buddying;
- 7) Shadowing.

Тренінг – це запланований процес модифікації (зміни) відношення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі. Іншими словами, це мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навичок невеликої групи осіб.

Коучинг – нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Задача коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.

Кейс стаді – є інтерактивним методом навчання, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів. Гарвардська школа бізнесу подає таке визначення кейс-методу: «Метод навчання, за яким студенти та викладачі беруть участь у безпосередньому обговоренні практичних ситуацій та задач. Ці кейси, сформульовані виходячи з досвіду реальних людей, що працюють у заданій сфері, читаються, вивчаються та обговорюються присутніми. Вони є основою для проведення бесіди, дискусії в групі під керівництвом модератора». Кейс – це події, які реально відбулися і які тренер описує для того, щоб спровокувати дискусію в навчальній аудиторії, підштовхнути присутніх до обговорення та аналізу ситуації, до прийняття рішень [8].

Самонавчання проходить в індивідуальному порядку, за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документів, аудіо–, відео– і мультимедійних програм.

Електронне навчання – система електронного навчання, синонім таких термінів, як дистанційне навчання, навчання із застосуванням комп'ютерів, мережеве навчання, віртуальне навчання, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій. Його ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.

Buddying – це, передусім, підтримка, допомога, певною мірою керівництво й захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати й мета. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) і в освоєнні нових навичок.

Shadowing – один із найбільш простих в реалізації і невитратних методів навчання й розвитку персоналу. Цей метод припускає, що до співробітника прикріплюють «тінь» (shadow – тінь (англ.)). Це може бути випускник вузу, який мріє працювати в цій компанії, або людина, яка проробила у компанії певний час і хоче поміняти відділ або зайняти цікаву йому посаду. Роботодавець робить його «тінню» на кілька днів, щоб подивитися, збережеться мотивація цієї людини чи ні. Як показують дослідження, проведені в США, після shadowing - 50% людей відмовляються від своєї мрії [11]. Компанії ж дуже широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати.

Для наочності приведемо статистичні дані ефективності даних методів на підприємствах Великобританії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ефективність методів розвитку персоналу на малих підприємствах Великобританії

Методи розвитку персоналу	Скільки компаній його використовують, %	Кількість респондентів, які зазначили, що використання цього методу зросте у найближчий час, %
Тренінги	90	26
Коучинг	88	74
Кейс стаді	68	39
Самонавчання	60	25
Електронне навчання	54	71
Buddying	99	52
Shadowing	95	62

Таким чином, можна сказати, що формування ефективного розвитку персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства.

Розвиток персоналу – це не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, але цілеспрямоване планування руху співробітників. Розвиток персоналу належить до одних з основних показників прогресивності суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній ініціюють здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування й організація розвитку персоналу є важливими функціями управління персоналом, використання цього досвіду є важливою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

Сучасна теорія управління відображає об'єктивні умови розвитку продуктивних сил і відповідно - виробничих відносин. Характерно, що поняття «менеджмент» і «клас менеджерів» з'явилися з відділенням капіталу-власності від капіталу-функції, коли управлінський праця стала найманою, з'явився кредит і став можливим широкий розвиток підприємництва.

Відзначимо, що школа «раціонального управління», поведінковий і психологічний напрями, що існували довгий час паралельно, але при цьому багато в чому протистояли один одному, демонструють нині активний пошук шляхів інтеграції. Жорстке, строго формалізоване стратегічне планування трансформується в концепцію стратегічного управління, відповідно змінюються базові принципи планування і контролю, знижується чисельність зайнятих у різних службах підприємств. Упор на вироблення чітких і незмінних контрольних показників у внутрішньо фірмовому плануванні, регулярні процедури фінансового контролю та аудиту, тобто всі ті елементи, які асоціюються з жорстким управлінням, поступово поступаються місцем методам «м'якого» гнучкого управління (залучення персоналу в справи фірми на основі взаємної довіри, заохочення підприємливості у процесі трудової діяльності та ін.) [45].

Доповнення жорсткого адміністративного керівництва елементами «м'якого» управління відкриває значні резерви підвищення прибутковості

організації. У практиці між цими елементами встановлюється своєрідний баланс. На етапах формування ідеї нововведення, її розробки, збуту і надання послуг споживачеві домінують поведінкові, гнучкі підходи. При виконанні ж рутинних операцій, передусім виробничих, застосовуються в основному методи жорсткого управління, які часто збагачуються прийомами з арсеналу «м'яких» методів.

Іншим важливим підсумком попередніх років виявилось вичленення проблеми організаційної культури (культури організації) та інноваційного менеджменту.

В даний час багато фахівців американського і японського менеджменту схильні ставити організаційну культуру за силою впливу на людей в один ряд з управлінською структурою. Аналіз показав, що головний потенціал і водночас головна небезпека для прогресивних змін криється в людині, а точніше, в її свідомості, культурі, в тому числі і в культурних стереотипах поведінки організації [53].

Велика увага в останні роки приділялася формуванню інноваційного менеджменту - створення організаційних та економічних умов для "виращування" нововведень (технологічна та комерційна новизна), цілеспрямованого управління процесом нововведень на фірмі. На даний час на перше місце вийшли розробки по ролі лідерства в управлінні підприємством (фірмою, корпорацією). Сучасний керівник - це господарський лідер, здатний об'єднувати зусилля персоналу і заохочувати ініціативу, долати витрати бюрократичного механізму і гнучко реагувати на зміни зовнішніх умов.

Основні риси сучасного управління. Таким чином, узагальнюючи розробки в галузі менеджменту підприємства (організації), можна сформулювати наступні принципові положення (основні характерні риси) сучасного управління.

1) Поступова відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, згідно з яким успіх підприємства визначається, перш за

все, раціональною організацією виробництва, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні чинники виробництва. Висування на перший план проблем гнучкості, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища. Значення факторів зовнішнього середовища різко скорочується з ускладненням системи суспільних відносин (економічних, політичних, соціальних), що складають середу менеджменту організації. Відбувається раціональна інтеграція методів жорсткого і «м'якого» типів управління в цілісну, адекватну умовам середовища систему управління.

2) Застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким організація діяльності всередині підприємства є реакція на різні впливи ззовні. Головне - це ситуація, тобто конкретний набір обставин, що роблять істотний вплив на роботу підприємства в даний період.

3) Визнання необхідності розробки та реалізації системи стратегічного управління підприємством. Суть системи стратегічного управління полягає в тому, що на підприємствах, з одного боку, має існувати чітко виділене й організоване так зване стратегічне планування. З іншого боку, структура управління підприємством, системи і механізми взаємодії її окремих ланок повинні бути побудовані так, щоб забезпечити вироблення та гнучку реалізацію довгострокової стратегії для успіху в конкуренції в умовах змін зовнішнього середовища і створити керуючий інструментарій для трансформації цієї стратегії в поточні виробничо-господарські плани. Метод стратегічного управління поєднує стратегічний підхід до постановки завдань і програмно-цільовий підхід до їх реалізації.

4) Поворот бізнесу до управління організаційною культурою як системою цінностей, поділюваних персоналом фірми і що з кінцевими цілями організації. Організаційна культура підприємства включає і встановлення високих стандартів діяльності для кожного працівника підприємства та забезпечення гнучкого лідерства з акцентом на особисті контакти і створення атмосфери загальної залученості у досягнення цілей фірми та інше. Цінуються здатність і готовність делегувати повноваження

нижчестоящим ланкам структури управління і виконавцям, продуктивне взаємодія керівників і підлеглих, участь у розробці стратегії управління, використання сучасних інформаційних технологій.

5) Визнання визначального значення для майбутнього організацію формування та функціонування інноваційного менеджменту, що забезпечує сприйнятливність підприємств до всього нового, досягнень науково-технічної думки. Основою інноваційного менеджменту на підприємстві є формування відповідного організаційного клімату, ініціатива співробітників, створення адекватних форм інноваційної діяльності та її стимулювання.

6) Усвідомлення провідної ролі лідера в організації як носія нового господарського мислення, орієнтованого на нововведення та інтеграцію зусиль працівників, раціональний і виправданий ризик, використання культурно-етичних інструментів керівництва.

7) Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством в цілому, так і перед людьми, що працюють в організації. Підприємство - це, перш за все, соціальна система, ефективність якої залежить від головного її ресурсу - людини. Завдання менеджера полягає в тому, щоб організувати ефективну спільну роботу, в процесі якої кожна людина здатна в максимальному ступені розкрити свій потенціал [21].

Втілення цих принципів управління вимагають корінного перегляду філософії бізнесу, зміни психології працюючих (в тому числі самих менеджерів), підвищення їх кваліфікації. Незважаючи на це, все більше число підприємств намагається відійти від колишніх внутрішньо фірмових командно-ієрархічних відносин і зміцнити свої позиції шляхом кращого використання сильних сторін персоналу. Одночасно змінюються підходи до формування стратегії розвитку підприємства та його цілей, побудови структури організації та менеджменту, процесу розробки і прийняття управлінських рішень, роботі з персоналом та оцінці ефективності роботи організації, її підрозділів і працюючих [22].

Сучасна (або новітня) організація - це реакція на динамічні зміни,

безупинно мінливі технології і невизначеність зовнішнього середовища. Сучасний підхід до організації являє собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних змін і безперервної адаптації до змін зовнішнього середовища.

1.3 Правові основи функціонування малих підприємств

В Україні правове забезпечення підприємницької діяльності гарантується насамперед Господарським Кодексом України.

Ключовими його розділами є:

Розділ 1 загальні положення. В цьому розділі:

- 1) Надається визначення підприємницької діяльності та її суб'єктів;
- 2) Гарантується свобода діяльності і встановлюються обмеження;
- 3) Визначаються принципи діяльності, такі як: вільний вибір видів діяльності; залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян; самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників і споживачів вироблюваної продукції, встановлення цін відповідно до законодавства; вільний найм працівників і т. д.

Розділ 2 умови здійснення підприємницької діяльності (Державна реєстрація, право наймання працівників і соціальні гарантії, відповідальність суб'єктів, припинення діяльності);

Розділ 3 підприємець і держава (гарантії прав, державні підтримка та регулювання, діяльність іноземних підприємств, міжнародні договори).

Організувати фірму, відкрити власну справу нелегко. Процедура створення власного бізнесу специфічна для кожного конкретного випадку. Проте існує низка загальних проблем, з якими так чи інакше доводиться стикатися підприємцеві-початківцю, тому можна говорити про існування узагальненої технології започаткування підприємства.

Загальновідомо, щоб розпочати бізнес, необхідні гроші та певні

компетенції підприємця щодо їх застосування. Але визнаним є й той факт, що відправною точкою, з якої починається власна справа, є ідея, покладена в її основу. Тому, починаючи вивчати цю тему, насамперед варто розглянути поняття підприємницької ідеї, ознайомитися з джерелами пошуку ідей та опанувати методи їх пошуку.

Підприємницька ідея нерозривно пов'язана зі сферою її реалізації, тому, перш ніж прийняти остаточне рішення на користь тієї або іншої ідеї, необхідно оцінити її, по-перше, з погляду особистісних факторів і, по-друге, з погляду об'єктивних зовнішніх обмежень господарювання в тій чи іншій сфері.

Наступним кроком є визначення правового статусу створюваного підприємства. Рішення, яке буде прийнято на цьому етапі, визначить права, обов'язки та відповідальність майбутнього підприємства перед державою, третіх осіб стосовно фірми, а також взаємовідносини між власниками всередині підприємства. Останнє пов'язане з визначенням типу підприємства, який залежатиме від бажання підприємця обрати певний спосіб процедури прийняття рішення (колективний чи одноосібний). Прийняття цього рішення знайде своє продовження і відображення під час вибору організаційної форми майбутнього підприємства.

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо організаційної форми необхідно з'ясувати переваги та недоліки кожної з передбачених чинним законодавством організаційних форм підприємницької діяльності в Україні: індивідуальне підприємництво фізичних осіб, приватне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, повне товариство, командитне товариство, акціонерне товариство відкритого та закритого типу.

Коли йдеться про вибір організаційної форми підприємства, увага приділяється найбільш значущим ознакам, за якими такі форми різняться. Передусім до них належать: джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності, кількість власників використовуваного капіталу

та учасників створюваного підприємства; межі майнової відповідальності; спосіб розподілу прибутків і збитків; форма управління суб'єктом господарювання тощо. Крім того, прийняття рішення щодо вибору організаційно-правової форми підприємства залежить від багатьох інших чинників, починаючи від особливостей середовища майбутнього бізнесу і завершуючи особистими якостями та уподобаннями самого підприємця.

Зауважимо також, що в разі заснування малого підприємства необхідно враховувати специфічні фактори, які впливають на процес його створення та функціонування (табл. 1.2).

Враховуючи характеристики, переваги і недоліки, а також чинники вибору організаційної форми, можна прийняти обґрунтоване рішення щодо правового статусу майбутнього підприємства.

Наступним етапом технології створення є визначення стратегічних і конкретних цілей діяльності новостворюваного суб'єкта підприємництва, які мають відповідати певним критеріям і підтверджуватись необхідними розрахунками.

Останнім етапом у створенні нового підприємства є його державна реєстрація. Виходячи з цього, особливу увагу потрібно звернути на процедуру та зміст її етапів.

Організація підприємства має процесуальний характер. Для того, аби підприємство було визнане, як суб'єкт підприємницької діяльності, його потрібно зареєструвати певним чином і в певному порядку.

В Україні протягом останнього часу діє типова схема процедури державної реєстрації новостворюваного підприємства. Варто звернути увагу, що послідовність кроків, а також їх зміст суттєво відрізняються для фізичних та юридичних осіб. Для реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності — фізичних осіб на сьогодні діє спрощена схема державної реєстрації.

Наостанок наголосимо, що приступити до здійснення певних видів господарської діяльності (відповідно до чинного законодавства) можна лише після отримання ліцензії — дозволу на здійснення конкретного виду

підприємницької діяльності.

Таблиця 1.2

Групування факторів, що впливають на створення та функціонування малих підприємств

Група факторів	Фактори
Фінансові	Відсутність належної системи фінансування, кредитування, страхування малих підприємств. Чинна система оподаткування і податкові пільги для малих підприємств. Відсутність належної державної фінансової підтримки розвитку малих підприємств
Економічні	Загальний стан і стабільність економіки країни. Рівень інфляції. Надійність національної грошової одиниці та стан грошового обігу. Темпи і послідовність роздержавлення і приватизації
Організаційні	Процедура організації створення малих підприємств. Наявність інформації про можливі сфери діяльності малих підприємств. Відсутність інформаційної, консультативної та науково-методичної допомоги малим підприємствам. Умови розвитку зовнішньоекономічної діяльності малих підприємств
Психолого-професійні	Психологічна готовність створювати малі підприємства та здійснювати відповідну діяльність. Емоційна діяльність та відчуття престижності справи. Наявність і можливість одержання професійних знань щодо організації створення і діяльності малих підприємств
Правові	Правова база здійснення діяльності малих підприємств. Наявність правових гарантій функціонування малих підприємств. Система нормативних та інструктивних документів щодо регулювання діяльності малих підприємств
Ресурсні	Способи та можливість залучення початкового капіталу для створення і діяльності малих підприємств. Система матеріально-технічного забезпечення малих підприємств. Наявність і способи отримання виробничих площ для малих підприємств
Соціальні	Ставлення держави до підприємницької діяльності, зокрема до малих підприємств. Громадська думка щодо розвитку малих підприємств взагалі і особливо в сільській місцевості. Стан ринкової інфраструктури для забезпечення функціонування малих підприємств. Рівна і справедлива конкуренція на ринку товарів і послуг

Створення малого підприємства здійснюється згідно з рішенням власника майна чи уповноваженого ним органу, підприємства-засновника, організації. Якщо власників або уповноважених ними органів два й більше, таким рішенням стає установчий договір і протокол установчих зборів.

При цьому найхарактернішими є два шляхи:

- а) розукрупнення діючих підприємств з метою усунення їхнього монопольного становища й формування конкурентного середовища на ринку;
- б) виділення зі складу діючих підприємств, організацій одного або кількох структурних підрозділів або ж на базі структурної одиниці діючих об'єднань за рішенням власника чи уповноваженого ним органу.

Обов'язковою умовою організації підприємства є розробка його статуту. В ньому визначаються власник та найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет і цілі діяльності, органи управління, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу і його виборних органів, порядок утворення майна підприємства, умови його реорганізації та припинення діяльності. До статуту можуть включатися положення, пов'язані з особливою діяльністю підприємства: про трудові відносини, що виникають на підставі членства; про повноваження, порядок створення та структуру ради підприємства; про товарний знак та ін.

Підприємство набуває прав юридичної особи з дня його державної реєстрації. Остання проводиться в органах державної виконавчої влади за місцем діяльності або проживання. Для цього подаються такі документи: рішення власника майна або уповноваженого ним органу, статут, письмове підтвердження про юридичну адресу підприємства, документ, що засвідчує оплату коштів за державну реєстрацію. Підприємці-громадяни, які здійснюють свою діяльність без права юридичної особи, подають тільки заяву. У разі відсутності у малого підприємства на момент реєстрації приміщення вона здійснюється за адресою одного з його засновників.

Згадані вище документи є засновницькими. Які ще відомості про підприємство може запросити виконком? Однозначної відповіді в діючому законодавстві на це питання немає. Очевидно, він має провести економічну експертизу майбутнього малого підприємства, одержати експертні оцінки його санітарного і протипожежного стану, можливі також інші запити, пов'язані зі станом і розвитком даного регіону. Водночас не може бути

відмовлено в реєстрації малого підприємства з причин його недоцільності; ніхто не вправі диктувати, чим йому слід займатися. Також не правосильні інші причини, не пов'язані безпосередньо з регіональними проблемами.

Державна реєстрація підприємства здійснюється не більше, ніж за 15 днів. Протягом цього терміну видається посвідчення про реєстрацію і надсилаються відомості до відповідної податкової інспекції та органу державної статистики. Свідоцтво про державну реєстрацію підприємства є підставою для відкриття рахунків в установах банків.

За державну реєстрацію вноситься плата, розмір якої визначається Кабінетом Міністрів України. При цьому місцева Рада народних депутатів або державна адміністрація може встановлювати пільгову плату за державну реєстрацію. Одержані кошти зараховуються до позабюджетних фондів органів місцевого самоврядування за місцем реєстрації підприємства.

Після реєстрації малого підприємства необхідно підготувати й направити в банк заяву про відкриття розрахункового рахунку. Банк зобов'язаний відкрити рахунок і в триденний термін повідомити про це податкову інспекцію. *Також надсилається заява в органи внутрішніх справ про виготовлення печатки. При цьому ескізи печатки мають бути підготовлені заздалегідь.*

Наступний дуже важливий етап – укладання договору між засновником і малим підприємством. У цьому договорі, як мінімум, мають бути відображені два моменти:

- а) мале підприємство бере на себе зобов'язання щодо виконання раніше взятих підприємством-засновником зобов'язань;
- б) підприємство-засновник зобов'язується забезпечити виконання таких робіт матеріально-технічними ресурсами.

Крім того, в договорі можуть бути відображені інші питання взаємовідносин підприємства-засновника й малого підприємства.

Бажано також заздалегідь опрацювати питання, пов'язані з можливістю укладання договорів (ще краще підготувати їх проекти) із

сторонніми підприємствами й організаціями про матеріально-технічне забезпечення малого підприємства та збут його продукції. Розробляється пакет документів внутрішнього користування майбутнього малого підприємства (положення про оплату праці, штатний розклад, порядок розподілу прибутку тощо), як і на будь-якому іншому підприємстві.

При організації економічної діяльності необхідно чітко з'ясувати, якими пільгами користуються малі підприємства.

Пільги, якими користуються малі підприємства, визначаються законодавчо-нормативною базою і протягом останніх років досить часто змінювались. Головними серед них могли бути: так званий податковий кредит, можливості користування коштами фондів підтримки малих підприємств, прискорена амортизація основних фондів та ін.

Серед характерних особливостей діяльності малих підприємств слід виділити найважливіші моменти:

По-перше, підприємець сам вибирає, що, як і для кого виробляти. Будь-якої регламентації "зверху" він тут позбавлений;

По-друге, підприємець має можливість застосовувати найману працю.

Найм робочої сили здійснюється шляхом Укладання трудового договору між підприємцем і громадянами.

В договорі передбачаються зобов'язання підприємця забезпечити умови та охорону праці, її оплату не нижче від встановленого в республіці мінімального рівня, а також інші соціальні гарантії, включаючи соціальне й медичне страхування та соціальне забезпечення відповідно до існуючого законодавства. В цілому форми, системи й розмір оплати праці робітників, а також інші види їхніх доходів устанавлюються підприємством самостійно.

Передбачено також, що підприємець або громадянин, який працює у підприємця за наймом, може бути залучений до виконання в робочий час державних обов'язків. Орган, що приймає таке рішення, відшкодовує підприємцю відповідні збитки.

Важливо зазначити й таке. Звичайно, існуюче законодавство про

підприємництво розв'язує руки підприємцю. Водночас підвищується відповідальність за ефективну роботу підприємства, щоб воно не виявилось неплатоспроможним, бо це неминуче призведе його до розорення. Зокрема в законодавстві передбачається, що суб'єкт підприємництва за заявою кредитора, а також прокурора, інших передбачених законодавством органів може бути визнаний судом або арбітражем банкрутом, якщо належного йому майна не вистачає для покриття боргів і немає можливості для фінансового оздоровлення підприємства.

1.4 Зарубіжний досвід управління персоналом

Для вдосконалення українського досвіду в галузі управління персоналом у малому бізнесі необхідно вивчення зарубіжних стандартів, а також його поширення і впровадження у вітчизняну практику.

На сьогоднішній день мале підприємництво в Китаї діє відповідно до Закону «Про стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва», прийнятого в 2002 році, передбачає однакові можливості для малих підприємств з приводу кредитування, інвестування, вдосконалення виробництва, впровадження нових наукоємних технологій в економіку Китаю.

У Китаї активно функціонують державні фонди з підтримки та розвитку діяльності малого та середнього підприємництва. Їх основна спрямованість полягає в забезпеченні гарантійними зобов'язаннями і заставним забезпеченням малі підприємства з метою отримання банківських кредитних коштів на розвиток бізнесу. З цією метою Комуністична партія Китаю розробила і затвердила положення про створення «Державного фонду розвитку малого і середнього підприємництва», який був фінансований за рахунок бюджетних коштів країни. Даний фонд сприяє захисту інтересів суб'єктів малого

підприємництва в порівнянні з суб'єктами великого бізнесу у всіх економічних напрямках і забезпечує для малого підприємництва певні податкові пільги і додаткове фінансування.

Програми розвитку Китайської економіки передбачають економічне зростання держави і поліпшення діяльності народного господарства за рахунок загального розвитку економіки країни, як з боку великого, так і малого та середнього підприємництва. Уряд затвердив програми, спрямовані на вдосконалення китайської економіки терміном до 2020-2050 років. Одна з даних програм була прийнята в 2003 році і спрямована на соціально-економічний розвиток Китаю до 2020 року, а до 2050 року повне удосконалення і перебудову всіх галузей економіки країни.

Починаючи з 2003 року, в Китаї стався стрімкий розвиток малого підприємництва, збільшення рентабельності підприємств, зростання податкових надходжень до бюджету держави. Такий розвиток було забезпечено в основному за рахунок збільшення числа суб'єктів малого підприємництва.

За даними Державного комітету статистики КНР: у 2016 році в Китаї функціонувало 3 млн. малих підприємств і близько 30 млн. підприємців. Тому мале підприємництво становить переважна більшість у загальній кількості підприємств Китаю. Адже саме на малих підприємствах зайнято близько 60% працездатного населення країни.

Китай - найбільша країна, що розвивається і найбільший (не зовсім відкритий) ринок у світі. У 2001 році Китай вступив до СОТ, що говорить про те, що країна поступово відкриває перед світовим ринком такі галузі, як телекомунікації, фінанси, страхування, оптова та роздрібна торгівля, високі технології, тим самим покращуючи політичну та ринкове середовище для свого економічного розвитку.

Однак між китайськими і передовими зарубіжними підприємствами існує велика різниця не тільки в області техніки і капіталу, але і в галузі управління людськими ресурсами.

Китайський уряд проводить пільгову політику по відношенню до китайських студентів, які навчаються і працюють за кордоном, щоб створювати на своїй батьківщині компанії високих технологій. Китайські компанії запрошують кваліфікованих, ініціативних і володіють управлінським досвідом фахівців і керівників з різних міст Китаю, а також із зарубіжних країн, щоб прийняти їх в команди менеджменту вищого рівня. У таких фахівців є прізвисько "повітряний десант".

Служба управління персоналом підприємств приділяє велику увагу навчанню і професійної спеціалізації працюючих. Навчання, як правило, включає чотири програми:

- а) підвищення кваліфікації;
- б) тренінг здібностей управління;
- в) навчання організаційній культурі і нормам поведінки;
- г) навчання клієнтів.

За результатами професійної перепідготовки співробітники отримують диплом або сертифікат, що засвідчує їх кваліфікацію і право вести професійну діяльність у певній сфері [23, 40].

Система стимулювання праці в різних китайських компаніях припускає цілий комплекс заходів. Заробітну плату зазвичай складають три частини:

- а) основна зарплата: її сума залежить від рівня освіти, робочого стажу або просто від договору з персоналом;
- б) оплата, пов'язана з результатами оцінки та атестації роботи персоналу;
- в) бонуси, що залежать від прибутків підприємства за поточний рік.

Крім першої частини (основної зарплати), дві інші частини тісно пов'язані з результатами роботи співробітників, тому система оцінки та атестації роботи є ядром даної системи стимулювання. Зазвичай 30-70% загальної оплати праці в середньому припадає на ці дві частини.

У швидкозростаючих компаніях ефективними заходами стимулювання

персоналу є шанси просування по службі та планування кар'єри.

Багато компаній теж відчули, що зарплати недостатні для стимулювання праці, щоб зберегти кваліфікованих співробітників, бо завжди існують інші компанії, які платять більш високу зарплату. Оскільки за суми, отримані у вигляді компенсацій, не потрібно платити податок, компенсації стають більш цінним доходом. Медична страховка, витрати на транспорт і телекомунікації (телефон, мобільний телефон, Інтернет і т.д.), посібник для покупки власної квартири, грошова допомога для одержання освіти або перепідготовки і т.п. є типовими компенсаціями в передових китайських компаніях. Проте соціальна захищеність і компенсації здійснюються в рамках закону і зростання реальних доходів працівників від цих програм залежить від економічної потужності підприємств.

У традиційній культурі Китаю колективізм сильніше індивідуалізму, сім'я і колектив підприємства цінуються вище, ніж індивід. Тому кооперація і працьовитість китайських працівників цінуються більше, ніж інновації. Таким чином, підприємства поступово встановлюють суворі норми організаційної поведінки співробітників, в той же час дозволяючи їм помилятися на роботі, заохочуючи інноваційні ідеї та надаючи широкі повноваження в роботі.

Приміром, фірма Huawei заохочує співробітників міняти робочі місця для збагачення їх професійних знань і умінь та підвищення конкурентоспроможності. Організація зауважує переваги і здібності працівників і створить ідеальні умови роботи, щоб розвинути їх резервні здібності. Система заробітної плати по здібностям і вмінням підсилює це стимулювання. Звичайні співробітники просуваються по службі під впливом об'єктивних причин і особистих успіхів, перемагаючи в конкуренції, а переміщення керівників вищого і середнього рівнів примусові і вони змінюють місце роботи приблизно раз на 3-5 років. Компанія вважає, що вертикальні і горизонтальні переміщення по службі створюють шанси і умови для виховання кадрів. Справа в тому, що ці переміщення ефективно

запобігають зловживанням керівників владою.

Як правило, в компаніях оцінка та атестація персоналу проходять щорічно, а в окремих компаніях кожні півроку застосовують ще й спрощені процедури оцінки. Жорсткий контроль і оцінка сильних і слабких сторін діяльності працівників дозволяють надати їм необхідну допомогу у перепідготовці для виправлення їх недоліків. Якщо двічі або тричі за результатами оцінки працівник займає останнє місце в трудовому колективі, то компанія його звільняє [29, 42].

Успіху в реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємств, в більшості, вдалося досягти завдяки системі альтернативного менеджменту – новітній системі управління, яка базується на п'яти великих підсистемах створення відносин між людиною і організацією.

1) Підсистема довічного найму. Тут йдеться не стільки про юридичні зобов'язання, скільки про договір за умовчанням, що приймається організацією добровільно і в односторонньому порядку. Довічний найм - це перший крок до перетворення найнятого робітника у співробітника, який робить його абсолютно лояльним по відношенню до організації, таким, що докладе всіх зусиль для процвітання компанії, оскільки його добробут і прибутки компанії є нерозривно пов'язаними.

2) Підсистема навчання на робочому місці. Зрозуміло, що лише вищої освіти не достатньо для безпосереднього застосування в умовах будь-якого конкретного підприємства, а особливо такого, яке реалізує інноваційну стратегію розвитку. У всіх випадках людину треба додатково навчати з урахуванням специфіки саме даного бізнесу. Але можна зробити безперервне навчання частиною технологічного процесу. Робота стає набагато цікавішою, що забезпечує швидке зростання кваліфікації, з'являється стимул до навчання, що веде до вдосконалення особи. Створюються передумови для оволодіння суміжними або новими професіями. Все це разом істотно впливає на якість робочого життя і на можливості співробітників.

3) Підсистема ротації. Ротація, що виконується в плановому порядку, розширює кругозір, допомагає узгодити суміжні процеси, допомагає співробітнику стати людиною фірми, створює неформальні дружні зв'язки, здатні допомагати при виникненні міжфункціональних проблем. Так вдається набагато легше прищепити людині процесне мислення, без якого ускладнюється процесний підхід.

4) Підсистема достоїнств. Кожна людина унікальна. Кожному треба знайти в організації таке місце, де б він відчував себе найкомфортніше і одночасно міг внести найбільший внесок в загальну справу. Щоб допомогти людині знайти себе, корисно регулярно повідомляти йому думки всіх, з ким він стикається в процесі роботи, про те, як вони його собі уявляють. Жодним чином таку інформацію не можна використовувати для атестації у будь-якій формі. Звісно, що атестація руйнує людські відносини, а отже і бізнес. Приєднавши до результатів оцінок товаришів по роботі власну самооцінку, людина починає краще розуміти, які його сильні і слабкі сторони, над чим треба працювати і чи варто міняти амплуа.

5) Система винагород. При визначенні оплати праці велике значення має вислуга років.

Отже, у практику менеджменту персоналу входять наступні основні типові заходи:

- 1) щоденні наради керівників з прийняттям рішень методом консенсусу;
- 2) виховання відданості компанії, як умова роботи в ній;
- 3) функціонування «гуртків якості» і груп «нуль дефектів» в складі робітників, менеджерів і керівників компанії;
- 4) відсутність кабінетів у керівників департаментів;
- 5) стаж роботи на фірмі, як визначальний момент в оплаті праці і просуванні по службі;
- 6) довічне прийняття на роботу;
- 7) делікатність у стосунках керівників з підлеглими;

- 8) практика постачання «точно в термін»;
- 9) пенсійне забезпечення всіх членів сім'ї робітника або службовця після виходу його на пенсію.

У Китаї в теорії та практиці управління персоналом існує ряд актуальних проблем:

- 1) Дефіцит кваліфікованих фахівців. Ринок професійних менеджерів в країні все ще формується і недостатньо розвинений;
- 2) Плинність персоналу у високотехнологічних компаніях значно вище, ніж на інших підприємствах;
- 3) Мотивація до праці керівників та управління їх поведінкою особливо актуальні на державних підприємствах;
- 4) Створення резервів керівних кадрів та підвищення ефективності діяльності управлінської команди в компаніях, а також створення гармонійних і довгострокових відносин між роботодавцями та професійними менеджерами;
- 5) Факти порушення трудового законодавства і гостро стоїть проблема його вдосконалення. Наприклад, з порушеннями законодавства наймають і звільняють персонал, подовжують робочий час без додаткової оплати праці і т.д.

Жорсткий контроль і оцінка сильних і слабких сторін діяльності працівників дозволяють надати їм необхідну допомогу у перепідготовці для виправлення їх недоліків [29, 46].

Так, в умовах становлення ринкових відносин посилюється роль психологічних методів управління персоналом. Тому слід приступити до вивчення параметрів психологічного портрету особистості та прийняття рішень з їх урахуванням. Вимоги до вдосконалення організації праці повинні формуватися на основі нових методів управління персоналом, використання яких позитивно впливає на рівень мотивації та здібностей співробітників, який, у свою чергу, сприяє досягненню успіхів в інноваційній діяльності компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «КЕЛІ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану «Келі»

Ресторан «Келі» розташований в студмістечку недалеко від паркової зони та Виставкового центру міста Києва. Для користування відвідувачам пропонується головний зал на 30 персон, а також 2 кімнати, на 10 та 15 місць. В інтер'єрах «Келі» сучасні елементи вдало поєднуються з класичним стилем, стіни прикрасили оригінальним азіатським етнодекором. Ресторан «Келі» пропонує традиційну китайську кухню.

Розглядаючи організаційну структуру ресторану «Келі», можна зазначити, що керівником являється генеральний директор. Далі йдуть виконавчий директор, адміністратор, шеф-кухар. Їм підпорядковані інші працівники (рис. 2. 1).

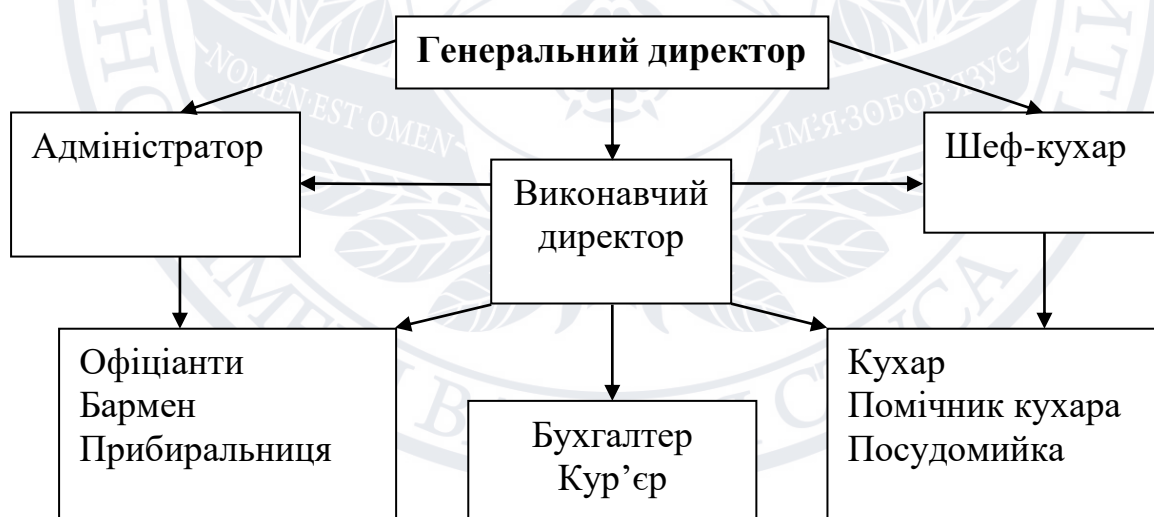


Рис. 2.1 Організаційна структура ресторану «Келі»

Від особистих і ділових якостей керівників та спеціалістів, їх кваліфікаційного рівня, залежить якість прийнятих управлінських рішень та результати їх реалізації, тому можна сказати, що кадровий потенціал

підприємств харчування визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи. Кадри підприємства харчування - це основний інструмент, за допомогою якого можна досягти успіху.

Основні розділи щодо правил внутрішнього трудового розпорядку.

Внутрішній трудовий розпорядок встановлюється локальним нормативним актом — Правилами внутрішнього трудового розпорядку, розробленими на основі типових і галузевих правил і затвердженими, відповідно до ст. 142 КЗпП України, трудовим колективом за поданням власника або уповноваженого ним органу разом з профспілковим комітетом.

Типові правила внутрішнього трудового розпорядку в ресторані «Келі» — це державний нормативний акт загальної дії. Нині діють Типові правила внутрішнього трудового розпорядку для робітників і службовців, затверджені Держкомпраці СРСР і ВЦРПС від 20.07.84р [25].

Типові правила внутрішнього трудового розпорядку закріплюють такі його елементи, як порядок прийому і звільнення працівників, основні їх обов'язки, встановлюють режим робочого часу і відпочинку, визначають порядок заохочення працівників за успішну роботу і види та порядок притягнення до дисциплінарної відповідальності.

Визначаючи основні обов'язки власника або уповноваженого ним органу, КЗпП України зобов'язує його правильно організувати працю працівників, постійно створювати умови для зростання продуктивності праці, забезпечувати трудову і виробничу дисципліну, неухильно додержуватись вимог законодавства про працю і правил охорони праці, уважно ставитись до потреб і запитів працівників, поліпшувати умови їх праці та побуту [19].

Працівники в ресторані «Келі» повинні працювати чесно і сумлінно, додержуватись дисципліни праці, своєчасно і точно виконувати розпорядження власника, підвищувати продуктивність праці, поліпшувати якість продукції, додержуватись технологічної дисципліни, вимог по

охороні прані, техніці безпеки та виробничій санітарії.

Це основні обов'язки працюючих. Доповненням до режиму роботи, встановленого на підприємстві, є графіки змінності, графіки відпусток та інші локальні акти, що регулюють час роботи і відпочинку працюючих.

Одним із методів забезпечення дисципліни праці в ресторані є заохочення, стимулювання ініціативи працівника спрямоване на сумлінне виконання ним його трудових обов'язків. Саме тому заохочення є важливим елементом внутрішнього трудового розпорядку.

Невиконання трудових обов'язків в ресторані тягне застосування до нього видів дисциплінарної відповідальності. До дисциплінарних проступків ресторан зокрема відносить запізнення, прогули, невиконання норм виробітку.

Відповідно до ст. 147 КЗпП України за порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення:

- 1) догана;
- 2) звільнення [19].

Правила техніки безпеки.

Ресторан обладнаний системами оповіщення і засобами захисту від пожежі, передбаченими Правилами пожежної безпеки.

Потрібно дотримуватися санітарно-гігієнічних норм і правил, установлених органами санітарно-епідеміологічного нагляду щодо чистоти приміщень, стану сантехнічного та виробничого устаткування.

Забезпечення безпеки у ресторані «Келі» починається з моменту проектування кухні й інших технологічних приміщень. Без створення нормальних умов для роботи персоналу кухні не можна гарантувати якісного оброблення продуктів і приготування блюд. Недолік виробничих приміщень порушує технологічний процес, без якого неможливо дотримуватися безпеки харчування. Це відноситься і до організації збереження продуктів. Для правильного збереження на кухні повинно бути достатньо устаткування, в тому числі й холодильного, що забезпечує зберігання якості продуктів.

Для забезпечення стандартів обслуговування клієнтів необхідно також приділяти увагу чистоті посуду і приладів.

Особливі вимоги у відношенні безпеки пред'являються до персоналу обслуговування. Насамперед весь персонал повинен пройти підготовку з безпечних методів роботи, знати і дотримуватися пожежної безпеки, правил охорони праці й техніки безпеки. Усі працівники ресторану повинні підлягати періодичному медичному огляду. При зарахуванні на роботу вони зобов'язані пройти медичний огляд і прослухати курс із санітарно-гігієнічної підготовки. У процесі роботи на підприємстві обслуговуючий персонал періодично, не рідше одного разу на два роки, повинен здавати екзамени з санітарного мінімуму. На кожного працівника заводиться особиста медична книжка, в яку вносять результати медичних обстежень, відомості про перенесені інфекційні захворювання, про здачу санітарного мінімуму. До роботи на підприємстві не допускаються особи, які є джерелом інфекційних захворювань. Найчастіше харчові інфекції поширюються на підприємствах харчування через брудні руки персоналу. Тому варто здійснювати контроль за кількістю й частотою миття рук персоналом кухні (кухарами, їхніми помічниками, офіціантами й ін.). Використовувати звичайне мило недостатньо. Потрібне спеціальне дезінфекційне мило або мийні засоби. Для витирання рук варто користуватися одноразовими рушниками.

На підприємстві діють строгі правила санітарії, які передбачають 10 випадків, коли персонал обслуговування в обов'язковому порядку повинен мити руки:

- 1) після паління;
- 2) після споживання їжі;
- 3) після відвідування туалетної кімнати;
- 4) перед початком роботи;
- 5) після миття підлоги і зміни сміттєвих бачків;
- 6) після торкання уніформи;

- 7) після чхання і кашлю;
- 8) після зміни робочої ділянки;
- 9) після роботи з грошима;
- 10) після торкання волосся й обличчя.

Приміщення, які є у ресторані:

1) складські приміщення: охолоджувальна камера; комора для сухих продуктів: хліба, овочів, білизни, інвентарю; комора для зберігання тари; приміщення для комірника;

2) виробничі приміщення: заготівельні цехи для овочів, м'яса, птиці, риби; варильний цех; холодна заготовочна; кондитерський цех; мийка кухонного посуду; видача;

3) адміністративно-побутові приміщення: кімната керівництва, гардеробні, убиральні для персоналу.

Норми санітарного стану приміщень. Обладнання у приміщенні треба встановлювати таким чином, щоб створити найкращі умови для роботи і забезпечити принцип потоковості при переміщенні харчових продуктів і напівфабрикатів відповідно до послідовності технологічного процесу.

Приміщення харчового блоку слід утримувати в чистоті, дотримуючись встановлених санітарних норм. Стелі, стіни необхідно побілити вапном, а панелі пофарбувати олійними фарбами світлого кольору на висоту 1,8-2 м або обкласти облицювальною плиткою. Підлоги роблять водонепроникними, викладають метлаською плиткою або цементують. У вологих приміщеннях, де витрачається багато води, треба зробити водостійкі трапи, які з'єднуються із каналізацією.

Усі дошки і ножі для розробки маркують. Повинно бути не менше 8 дошок і 8 ножів (окремо для сирих і варених м'яса, риби, овочів, холодних закусок і хліба). В усіх приміщеннях має бути природне та штучне освітлення, яке відповідає санітарно-гігієнічним вимогам, причому всі електролампи треба закрити плафонами. Для освітлення їдалень та інших приміщень використовуються люмінесцентні лампи білого кольору.

Варильний цех та інші приміщення мають центральну систему опалення і паливно-витяжну вентиляцію.

Харчовий блок забезпечують гарячою і холодною водою, каналізацією. Харчові відходи можуть бути середовищем для розмноження бактерій та виведення мух. Тому їх збирають у металеві баки або відра із щільними кришками, а сухе сміття - у сміттєзбірники. Тару з-під відходів ретельно чистять, миють і дезінфікують.

Не рідше 1 разу на тиждень у ресторані «Келі» роблять генеральне прибирання з використанням дозволених МОЗ України мийних і дезінфікуючих засобів.

Характеристика системи управління рестораном «Келі».

За якісні розробки і успіх втілення в життя прийняття в організації стратегії управління основну відповідальність несе безпосередньо виконавчий директор. Він – фахівець з управління, який створює плани, що визначають, не тільки що і коли робити, але також хто і як буде виконувати свою роботу, визначає робочі процедури (технології) стосовно всіх стратегій управлінського циклу, здійснює контроль.

Ресторан «Келі» діє за двома методами управління: економічним та соціально-психологічним. Вибір на користь цих методів зроблений з причини невеликого розміру ресторану та особливостей працюючого колективу. Саме через старанну та спільну працю всього персоналу підприємство є прибутковим.

Виконавчий директор несе відповідальність за організацію та результати всієї торгово-виробничої діяльності, контролює виконання плану показників комерційно-господарсько-фінансової діяльності ресторану. Він відповідає за культуру обслуговування відвідувачів, якість продукції, що випускається, стан обліку та контролю, збереження матеріальних цінностей, дотримання трудового законодавства.

Шеф-кухар організовує і контролює роботу виробництва. Основними напрямками його діяльності є: формування меню, планування та відбір

необхідної сировини та матеріалів; контроль якості приготування та подачі страв; контроль зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції, проведення тренінгів з персоналом виробництва і залу; впровадження змін в роботу виробництва.

Кухар та помічник кухара займаються підготовкою продуктів для приготування у відповідності з правилами технології приготування страв високої якості, з дотриманням на виробництві правил санітарії та гігієни, охорони праці та техніки безпеки.

Головний бухгалтер здійснює організацію бухгалтерського обліку, господарсько-фінансової діяльності підприємства. Формує відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику виходячи зі структури й особливостей діяльності підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

Основним завданням адміністратора є робота з гостями та персоналом, зустріч і вітання гостей, контроль підготовки залу до обслуговування і забезпечення високого рівня продажів.

Основним завданням бармена є вітання і обслуговування на високому рівні гостей алкогольними та безалкогольними напоями. Приготування та подача змішаних напоїв. Розрахунок з гостем. Ведення обліку та звітності в барі.

Офіціант - основним завданням офіціанта є вітання й обслуговування гостей, прийом замовлень, оформлення та пред'явлення їм рахунків. Обслуговування банкетів, ювілеїв, весіль, дегустацій страв. Надання гостям допомоги у виборі страв та напоїв і подача їх на столи.

Постачання підприємства сировиною, товарами, його зміст і збут.

Рациональна організація постачання ресторану «Келі» сировиною, спеціями, продуктами і матеріально-технічними засобами є найважливішою передумовою ефективності та ритмічної роботи виробництва. Директор чи адміністратор подає заявки на необхідні продовольчі товари та сировину, забезпечує їх своєчасне отримання зі складу, контролює терміни,

асортимент, якість і кількість надійшли продуктів.

Доставку продуктів, товарів, напівфабрикатів і матеріально-технічних засобів здійснює «Варус». Центральна доставка товарів здійснюється силами і засобами постачальників. При нецентральної доставці ресторан сам забезпечує вивіз товарів від постачальників. До організації та продовольчого постачання ресторану пред'являються такі вимоги: забезпечення широкого асортименту товарів у достатній кількості і належної якості протягом року; своєчасність і ритмічність завезення товарів при дотриманні графіка завою; оптимальний вибір постачальників і своєчасне укладання з ними договорів на поставку товарів.

Для ефективної і ритмічної роботи підприємства необхідно організувати завезення товарів з різних джерел. Основними джерелами продовольства є підприємства-виробники. Багато видів продуктів надходять до ресторану через посередників - оптові бази - супроводжують м'ясом, рибними і гастрономічними продуктами; бакалійною продукцією; плодоовочевою. Необхідність вдаватися до послуг посередників виникає в тих випадках, коли потрібно накопичення продуктів і у підприємства є умови, необхідні для зберігання. У ресторані формується список потенційних постачальників, який постійно оновлюється і доповнюється. Найчастіше обмежуються ціною і якістю продукції, а також надійністю постачань.

Приймання товарів за якістю проводиться адміністратором чи шеф-кухарем. При цьому перевіряють відповідність стандартам. Відповідно до закону «Про захист прав споживачів» і санітарними нормами і правилами товар повинен бути безпечним для здоров'я споживачів. Забороняється приймати:

- а) м'ясо всіх видів сільськогосподарських тварин без клейма і ветеринарного свідоцтва;
- б) сільськогосподарську птицю і яйця без ветеринарного свідоцтва;
- в) консерви з порушенням герметичності;

- г) овочі і плоди з ознаками гнилі;
- д) гриби солоні, мариновані, сушені без наявності документа про якість;
- е) продукцію рослинництва без якісного посвідчення;
- є) харчові продукти з закінченими термінами придатності.

У разі виявлення невідповідності якості складається акт. Товарні запаси повинні бути мінімальними, але достатніми для ритмічної роботи ресторану.

Отже, ресторан «Келі» — це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виготовляє, продає і організує вживання продукції власного виробництва та закупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів.

Діяльність у сфері ресторанного господарства здійснюється після державної реєстрації в установленому законодавством порядку. Відкриття ресторану погоджувалось з органами місцевого самоврядування, а також закладами державної санітарно-епідеміологічної служби (СЕС). Вимоги погодження із СЕС встановлено у ст. 15 Закону № 4004, а порядок проведення санітарно-епідеміологічної експертизи затверджено наказом від 14.03.2006 р. № 120.

2.2 Аналіз господарської діяльності ресторану «Келі»

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства необхідно розглянути тенденції динаміки показників, які з різних боків характеризують фінансово-економічний стан підприємства. Для характеристики рівня прибутковості чи збитковості й раціонального використання наявних засобів проаналізовано показники ділової активності досліджуваного підприємства. Дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства свідчить про те, що його фінансовий стан за

проаналізований період часу є стабільно прибутковим (табл. 2.1).

Для аналізу використання трудових ресурсів і фонду використання праці на підприємстві слід проаналізувати ряд показників:

- 1) Коефіцієнт обороту з прийняття;
- 2) Коефіцієнт обороту зі звільнення;
- 3) Загальний коефіцієнт обороту [5, с. 84].

Таблиця 2.1

**Основні фінансово-економічні показники діяльності ресторану «Келі»
(тис. грн.)**

Показники	2019р	2020р	2021р	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2020р	2021р	2020р	2021р
Залишкова вартість	5324.7	6281.4	6366.8	956.7	85.4	117.97	101.35
Первісна вартість	7804.1	8110.2	8120.7	306.7	10.5	103.9	100.13
Знос	2479.4	1828.8	1753.9	-650.6	-74.9	73.73	95.9
Виробничі запаси	467.1	497.3	580.8	30.2	83.5	106.47	116.79
Загальний прибуток	2520	3240	4880	720	1640	128.57	150.62
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг)	2100	1296	1952	-804	656	61.71	150.62
Витрати на оплату праці	546	729	972	183	243	133.51	133.33

Проведемо розрахунок даних показників для ресторану «Келі».

Коефіцієнт обороту з прийняття становить:

$$\hat{e}_i = \frac{5}{13} \cdot 100 = 38.46; \quad \hat{e}_i = \frac{3}{14} \cdot 100 = 21.43$$

Коефіцієнт обороту зі звільнення:

$$\hat{e}_s = \frac{4}{13} \cdot 100 = 30.77; \quad \hat{e}_s = \frac{2}{14} \cdot 100 = 14.29$$

Загальний коефіцієнт обороту дорівнює:

$$\hat{E} = \frac{5+4}{13} \cdot 100 = 69.23; \quad \hat{E} = \frac{3+2}{14} \cdot 100 = 35.52$$

Розрахунки по даним показникам внесемо до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Рух робочої сили в ресторані «Келі»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
				2020р	2021р	2020р	2021р
1. Середньооблікова чисельність працівників (осіб)	15	13	14	-2	1	-13.33	107.69
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	4	5	3	1	-2	25	60
3. Вибуло працівників (осіб)	3	4	2	1	-2	33.33	50
4. Коефіцієнт обороту:							
4.1. з прийняття, %	26.67	38.46	21.43	11.79	-17.03		-
4.2. зі звільнення, %	20.00	30.77	14.29	10.77	-16.48		-
4.3. загальний, %	46.67	69.23	35.71	22.56	-33.52		-

Відповідно до представлених в таблиці 2.2 даних, можна зробити висновок, що всі показники, які характеризують рух робочої сили у 2021 році кращі ніж у 2020 році, що розглядається, як позитивна тенденція. Така стабілізація кадрів свідчить про закріплення робочої сили за підприємством, що врешті-решт зумовлює підвищення ефективності роботи працівників.

Зробимо розрахунки фонду робочого часу (ФРЧ) для ресторану «Келі» за останні 3 роки.

Аналіз використання робочого часу проведено на основі наступних показників [5]:

$$\text{ФРЧ}(2019\text{р}) = 15 \cdot 182 \cdot 11 = 30030$$

$$\text{ФРЧ}(2020\text{р}) = 13 \cdot 182 \cdot 11 = 26026$$

$$\text{ФРЧ}(2021\text{р}) = 14 \cdot 182 \cdot 11 = 28028$$

Результати наших обчислень внесемо до таблиці 2.3.

Раціональне використання робочої сили багато в чому залежить від економного і ефективного використання робочого часу. Виявленню втрат і непродуктивному використанню приділяється найбільша увага в аналізі використання робочого часу. Зменшення втрат робочого часу

сприяє зростанню продуктивності праці внаслідок кращого використання трудових ресурсів. Тривалість робочого періоду, в днях, залежить не від кількості вихідних і святкових днів, а від кількості днів тимчасової непрацездатності, кількості днів відпусток, неявок на роботу з дозволу адміністрації, прогулів тощо.

Таблиця 2.3

Використання робочого часу в ресторані «Келі»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				2020рік	2021рік
1. Середньооблікова чисельність робітників, осіб	15	13	14	-2	1
2. Відпрацьовано одним робітником:					
2.1. днів	182	182	182	-	-
2.2. годин	2002	2002	2002	-	-
3. Середня тривалість робочого дня, год	11	11	11	-	-
4. Фонд робочого часу, тис. год	30030	26026	28028	-4004	2002

Для аналізу використання робочого часу для всіх працівників застосовується два показники: середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником (тривалість робочого періоду) і середня тривалість робочого дня (зміни). У ресторані «Келі» графік роботи з 11.00 до 22.00 години, без вихідних. Тому, щоб у працівників не було перевтоми, використовується змінний графік роботи. У середньому 1 працівник відпрацьовує пів року.

Згідно з проведеними в таблиці 2.3 розрахунками фонд робочого часу в порівнянні з минулим роком збільшився на 2002 тис. годин за рахунок збільшення чисельності працівників.

Аналіз продуктивності праці передбачає:

- а) Оцінку виконання плану і динаміки продуктивності праці;
- б) Вивчення впливу факторів на рівень продуктивності праці;
- в) Дослідження впливу праці на рівень інших показників;
- г) Виявлення резервів підвищення рівня продуктивності праці.

Як економічна категорія продуктивність праці характеризує ефективність використання робочої сили і в загальному випадку відображає кількість споживчої вартості, створеної за одиницю часу (виробіток) або витрати робочого часу на виробництво одиниці споживчої вартості (трудомісткість). На практиці продуктивність праці, зазвичай, визначається, як виробництво продукції в розрахунку на одного працівника основної діяльності.

Зробимо аналіз продуктивності праці:

$$W = \frac{Q}{T}, \quad (2.1)$$

де:

W – продуктивність праці (середній виробіток);

Q – обсяг виготовленої продукції;

T – витрати часу на виробництво продукції [5].

Проведемо розрахунки середнього виробітку на одного працівника:

$$\frac{2520}{15} = 168; \quad \frac{3240}{13} = 249.23; \quad \frac{4880}{14} = 348.57.$$

Проведемо розрахунки середньо-годинного виробітку працівника:

$$\frac{2520}{2007.5} = 125.55; \quad \frac{3240}{2007.5} = 124.15; \quad \frac{4880}{2007.5} = 173.63.$$

Проведемо розрахунки середньоденного виробітку працівника:

$$\frac{2520}{182.5} = 1380.82; \quad \frac{3240}{182.5} = 1365.64; \quad \frac{4880}{182.5} = 1909.98.$$

Розрахунки по даним показникам внесемо до таблиці 2.4.

Відповідно до проведених розрахунків можна зробити висновок, що середній виробіток на одного працівника у 2020 році збільшився на 81.23 тис.грн., а у 2021 році збільшився ще на 99.34 тис. гривень. Зростання продуктивності праці, за інших рівних умов, сприяє покращенню всіх техніко-економічних і фінансових показників діяльності підприємства.

Таким чином, результати розрахунків свідчать, що зростання обсягів продукції обумовлено тільки збільшенням середнього денного виробітку, у 2020 році він зменшився на 15.18 гривень, а у 2021 році збільшився на 544.34

гривні.

Таблиця 2.4

Аналіз продуктивності праці в ресторані «Келі»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення від попереднього періоду		Відносне відхилення, %	
				2020р	2021р	2020р	2021р
1. Випуск продукції, тис. грн	2520	3240	4880	720	1640	128.57	150.62
2. Середня чисельність працівників	15	13	14	-2	1	86.67	107.69
3. Кількість відпрацьованих:							
3.1. людиною годин,	2007.5	2007.5	2007.5	-	-	-	-
3.2. людиною днів,	182.5	182.5	182.5	-	-	-	-
4. Тривалість робочого періоду, дні	365	365	365	-	-	-	-
5. Тривалість робочого дня, год	11	11	11	-	-	-	-
6. Середній виробіток на одного працівника, тис.грн.	168	249.23	348.57	81.23	99.34	148.35	139.86
7. Середньогодинний виробіток робітника, грн	125.55	124.15	173.63	-1.4	49.48	98.89	139.86
8. Середньоденний виробіток робітника, грн	1380.82	1365.64	1909.98	-15.18	544.34	98.90	139.86

В процесі проведення аналізу фонду оплати праці суттєвого значення набуває оцінка середньої заробітної плати, яка визначається діленням фонду оплати праці на чисельність працівників.

В додаток до середньої річної заробітної плати слід оцінити і середньо-годинну заробітну плату для працівників.

Середньорічна заробітна плата одного працівника розраховується за формулою:

$$\tilde{\sigma}_\sigma = \frac{\hat{\sigma}}{N}, \quad (2.2)$$

де:

$\tilde{\sigma}_\sigma$ - середньорічна заробітна плата;

Ф - річний фонд заробітної плати;

N - середньооблікова чисельність працівників.

Проведемо розрахунки середньорічної заробітної плати:

$$\frac{546}{15} = 364000; \quad \frac{729}{13} = 56076; \quad \frac{972}{14} = 69428.$$

Середньо-годинна заробітна плата одного працівника визначається за формулою:

$$\tilde{O}_a = \frac{\tilde{O}}{\tilde{O}_{\text{р}} \cdot \tilde{O}_{\text{та}}}, \quad (2.3)$$

де:

$X_{\text{г}}$ – середньо-годинна заробітна плата;

$X_{\text{р}}$ – середньорічна заробітна плата;

$T_{\text{рп}}$ – тривалість робочого періоду;

$T_{\text{рд}}$ – тривалість робочого дня [5].

Розрахунки і аналіз середньої заробітної плати по ресторану «Келі» внесемо до таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз середньої заробітної плати в ресторані «Келі»

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2020р	2021р	2020р	2021р
1. Фонд оплати праці (тис.грн)	546	729	972	183	243	133.52	133.33
2. Працівників	15	13	14	-2	1	-0.02	107.79
3. Середньорічна заробітна плата, грн..	36400	56076	69428	19676	13352	154.05	123.81
4. Середньогодинна заробітна плата одного робітника, грн.	9.07	13.97	17.29	4.9	3.32	154.02	86.58

Як свідчать дані табл. 2.7, витрати на оплату праці виросли з 540 тис. грн (у 2019р.) до 972 тис. грн. (у 2021р), що становить 66.85%. Середньорічна заробітна плата робітника зросла з 36400 гривень (у 2019р.) до 69428 гривень (у 2021 р.) за рахунок збільшення середньо-годинної заробітної плати з 9.07 гривень (у 2019 р.) до 17.29 (у 2021р.). Це

обумовлюється підвищенням цін на продукцію, та покращенням фінансового стану ресторану «Келі».

В системі показників, які характеризують ефективність виробництва і посилення його інтенсифікації, одне із провідних місць належить собівартості продукції.

Собівартість є вартісна категорія, яка в грошовій формі відображає витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції.

Зниження собівартості продукції, при інших рівних умовах, сприяє збільшенню прибутку, а отже, підвищенню ефективності виробництва. Це досягається шляхом економії затрат праці, матеріалів, сировини, енергетичних ресурсів, кращого використання обладнання і потужності, зростання обсягу виробництва, скорочення різних втрат, ліквідації непродуктивних витрат.

Основними завданнями аналізу витрат і собівартості продукції є :

- а) обґрунтованість планових завдань із собівартості продукції;
- б) загальна оцінка виконання завдань зі зниження собівартості продукції;
- в) виявлення і дослідження причин відхилень від планового завдання;
- г) вивчення структури і динаміки витрат за елементами і калькуляційними статтями;
- д) оцінка впливу окремих факторів на рівень собівартості продукції;
- е) виявлення і мобілізація резервів зниження собівартості продукції.

Залежно від поставлених завдань впливають різні напрямки аналізу собівартості продукції і витрат на виробництво:

- а) узагальнюючий аналіз собівартості продукції;
- б) аналіз собівартості окремих видів продукції (калькуляцій);
- в) аналіз витрат на одну гривню продукції;

- г) аналіз прямих матеріальних і трудових витрат;
- д) аналіз комплексних витрат;
- е) аналіз накладних витрат.

Таблиця 2.6**Інформація про собівартість реалізованої продукції ресторану «Келі»**

№ з/п	Склад витрат	Відсоток від загальної собівартості реалізованої продукції, %
1	Сировина	44.3
2	Допоміжні матеріали	27.4
3	Витрати на електроенергію	4.6
4	Витрати на газ	6.9
5	Заробітна плата та відрахування від заробітної плати	14.5
6	Інші витрати	2.3

Місячний розрахунок орендної плати

Розмір орендної плати встановлюється договором оренди між орендодавцем та орендарем. У разі коли орендодавцем нерухомого майна (будинку, споруди, приміщення) є державне підприємство, установа, організація, розмір орендної плати погоджується з органом, визначеним в абзаці другому статті 5 Закону України "Про оренду державного та комунального майна". (абзац другий пункту 2 в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 18.05.98 р. N 699, із змінами, внесеними згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 19.01.2000 р. N 75, у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 14.09.2011 р. N 961).

Якщо майно орендується бюджетними організаціями, орендна плата вноситься за рахунок коштів, передбачених кошторисами на їх утримання. У разі визначення орендаря на конкурсних засадах орендна плата, розрахована за цією методикою, застосовується, як стартова, а її розмір може бути збільшено за результатами такого визначення. (пункт 2

доповнено абзацом згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2006 р. N 1846)

Місячний розрахунок орендної плати нежилого приміщення площею 129,3 кв.м.

I Розрахунок орендної плати

1) Розмір річної орендної плати нежилого приміщення

$\text{Опл.р.} = \text{Впч} * \text{Сор}$

$1015543.00 * 8\% = 81243.44$

Впч – вартість орендованого майна згідно з висновками про вартість майна, без ПДВ, грн.;

2) Розмір місячної орендної плати за перший місяць після укладання договору оренди

$\text{Опл.міс.1.} = \text{Опл.р.} / 12 \times 1\text{п.р.} \times 1\text{м1}$

$81243.44 / 12 \times 101.3\% = 6858.30$ грн

1п.р. – індекс інфляції за період з дати незалежної оцінки майна до дати укладання або перегляду розміру орендної плати;

1м1 – індекс інфляції за перший місяць оренди.

Орендна плата за місяць без ПДВ – 6858.30 грн.

Податок на додану вартість 20% - 1371.66 грн.

Всього на місяць – 8229.96 грн.

Розмір місячної орендної плати за наступний місяць розраховується шляхом коригування розміру місячної орендної плати за попередній місяць на індекс інфляції за поточний місяць.

II. Розмір витрат, пов'язаних з утриманням нежитлового приміщення в місяць:

$3.35 \text{ грн.} \times 129.3 \text{ кв.м.} = 433.16$ без ПДВ

$433.16 \text{ грн.} \times 1.2 = 519.79$ Разом з ПДВ

Розмір експлуатаційних витрат по утриманню за 1 кв.м. орендованого приміщення визначений за фактичними даними бухгалтерського звіту та коригується щорічно.

III. Відшкодування плати за землю

- 1) Частина площі земельної ділянки, м² 129.3.
- 2) Базова вартість за 1 кв.м. 825.61.
- 3) Локальний коефіцієнт 1.5.
- 4) Коефіцієнт функціонального використання землі 2.5.
- 5) Індексація 1.028x1.152x1.059.

6) Грошова оцінка

$$П.6 = (п.1 * п.2 * п.3 * п.4 * п.5)$$

$$120.3 * 825.61 * 1.5 * 2.5 * 1.152 * 1.028 * 1.059 = 502049.21 \text{ грн.}$$

Сума відшкодування плати за землю (п.6 * 1%)

$$502049.21 * 1\% = 5020.49 \text{ грн. в рік.}$$

$$5020.49/12 = 418.37 \text{ грн. в місяць буз ПДВ.}$$

$$418.37 * 1.2 = 502.04 \text{ в місяць з ПДВ.}$$

Загальний розмір платежів за оренду нежитлового приміщення в місяць складає 9251.79 грн. разом з ПДВ.

Отже, відповідно до проведених розрахунків можна зробити висновок що підприємство є прибутковим, оскільки:

а) всі показники, які характеризують рух робочої сили у 2021 р. кращі ніж у 2020 р., що розглядається як позитивна тенденція. Така стабілізація кадрів свідчить про закріплення робочої сили за підприємством, що врешті-решт зумовлює підвищення ефективності роботи працівників;

б) фонд робочого часу в порівнянні з минулим роком збільшився на 2002 тис. годин за рахунок збільшення чисельності працівників;

в) середній виробіток на одного працівника у 2020 році збільшився на 81.23 тис.грн., а у 2021 році збільшився ще на 99.34 тис. гривень;

г) зростання обсягів продукції обумовлено тільки збільшенням середнього денного виробітку, у 2020 році він зменшився на 15.18 гривень, а у 2021 році збільшився на 544.34 гривні;

д) витрати на оплату праці виросли з 540 тис. грн (у 2019р.) до 972 тис. грн. (у 2021р), що становить 66.85%. Середньорічна заробітна плата

робітника зросла з 36400 гривень (у 2019р.) до 69428 гривень (у 2021 р.) за рахунок збільшення середньо-годинної заробітної плати з 9.07 гривень (у 2019 р.) до 17.29 (у 2021р.). Це обумовлюється підвищенням цін на продукцію та покращенням фінансового стану ресторану «Келі».

2.3 SWOT-аналіз ресторану «Келі»

В умовах ринкової економіки найважливішим завданням ресторану є постійний контроль за об'ємом продажу і доходами, оскільки при швидко мінливому попиті і конкуренції, що загострюється істотно зростає ризик незатребуваності продукції. Для своєчасної оцінки поточної ситуації, прийняття збалансованих рішень, для управління доходами і прибутком організації, як основними показниками фінансових результатів функціонування організації необхідний оперативний аналіз, а в ряді випадків – моніторинг обсягу продажів, виручки, прибутку.

Для активного управління обсягом продажів і прибутком необхідне залучення, як облікової (внутрішньої) інформації, так і даних про стан ринку, попиту на конкретні групи товарів, динаміці цін. Інтеграція облікової та ринкової інформації передбачає використання нових методів економічного аналізу.

Оскільки ринкова інформація часто змінюється і є нестійкою, для її формування велике значення мають експертні оцінки, зроблені на підставі наявних даних управлінського обліку, наслідок цього - отримання на їх основі необхідного масиву необлікової інформації, розробка методів аналізу, орієнтованих на активне використання. Одним із методів, що ґрунтуються на експертних оцінках, є SWOT-аналіз. Цей метод широко застосовується в зарубіжній практиці фінансового аналізу, де він розглядається, як найважливіший інструмент маркетингового аналізу організації.

SWOT-аналіз - це визначення сильних і слабких сторін

підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

Сильні сторони (Strengths) - переваги ресторану;

Слабкі сторони (Weaknesses) - недоліки вашої організації;

Можливості (Opportunities) - фактори зовнішнього середовища, використання яких створить переваги ресторану на ринку;

Загрози (Threats) - фактори, які можуть потенційно погіршити положення ресторану на ринку.

Тобто SWOT-аналіз існує для того, щоб одержати ясну оцінку сил підприємства й ситуацію на ринку.

Для визначення слабких і сильних сторін ресторану «Келі» використаємо наступні параметри: організація, виробництво, фінанси, інновації, маркетинг. Визначення сильних і слабких сторін приведемо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Сильні та слабкі сторони ресторану «Келі»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Організація	Високий рівень кваліфікації співробітників та керівників, які мають вищу освіту і досвід роботи в даній сфері. Підготовка кадрів. Високий рівень обслуговування	Невисока оперативність при прийнятті рішень всіма учасниками ділового партнерства
2.Виробництво	Високоякісне обладнання. Продукція високої якості, надійні канали постачання сировини і матеріалів.	
3. Фінанси	Акумуляування власними і взятими в борг фінансовими ресурсами, передбачається високий прибуток	Виплати по кредитах.
4. Інновації	Висока якість страв приготовлених за оригінальною рецептурою. Введення на ринок ресторану, яких мало.	Можливість не сприйняття споживачами нового продукту.
5. Маркетинг	Зручне місце розташування. Створення ресторану з оригінальними послугами.	Ще не сформований імідж ресторану.

Далі визначимо ринкові можливості і загрози ресторану за

наступними параметрами: фактори попиту, конкуренції, збуту, економічні фактори, політичні та правові чинники, науково-технічні фактори, демографічні, соціально-культурні, природно-кліматичні та екологічні фактори. Визначення ринкових можливостей і загроз приведемо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Вплив факторів на ресторан «Келі»

	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	Є всі можливості для завоювання значної кількості споживачів.	Поява конкурентів
2. Збут	Розширення асортименту, постійні постачальники, залучення інвесторів.	Погане сприйняття продукту споживачем.
3. Попит	Завоювання ринку	Зміна і зменшення споживчого попиту
4. Економічні фактори	Підвищення рівня доходу населення і як наслідок збільшення грошових потоків.	Підвищення рівня цін через інфляцію і підвищення податку. Зниження загального рівня купівельної спроможності
5. Науково-технічні	Удосконалення технологій і за рахунок цього зменшення витрат на виробництво	Зміна обладнання через нові удосконалені види.
6. Демографічні	Збільшення кількості постійних клієнтів з високим рівнем доходу. Збільшення клієнтів за рахунок впровадження нового продукту. Збільшення кількості іноземних гостей.	Збільшення кількості населення, які не користуються послугами ресторанного господарства (люди похилого віку (50 і вище років) і діти (до 17 років)).
7. Політичні та правові	Збільшення кількості іноземних туристів в даному закладі за рахунок політичної стабільності в країні.	Збільшення кількості правопорушень (побої в закладі, нанесення збитків закладу без компенсації), корупція в правозахисних органах.
8. Соціально-культурні	Перетворення ресторанів в соціокультурне явище і збільшення кількості споживачів, які хочуть культурно відпочити.	
9. Природно-кліматичні та екологічні фактори	Збільшення днів з гарною погодою сприяє збільшенню відвідувачів закладу.	Зростання цін на закупівлю продукції при поганому урожаї, якому сприяли погані природні умови.

SWOT-аналіз дозволяє підприємству вивчити існуючі на ринку

можливості й зважити свої здатності з їхнього використання. Також при цьому вивчаються загрози, здатні підірвати позиції підприємства. Сильні і слабкі сторони розглядаються з позиції покупців, що підводить реальну основу під рішення про розподіл ресурсів і допомагає підприємству дістати максимум користі з наявних у неї можливостей. SWOT-аналіз дозволяє визначити, які кроки можуть бути зроблені для подальшого розвитку підприємства, а також які проблеми необхідно терміново вирішити.

За результатами даного SWOT-аналізу встановлено, що ресторан «Келі» має ряд сильних сторін і можливостей. Це високий рівень кваліфікації співробітників та керівників, високий рівень обслуговування, високоякісне обладнання та продукція.

Також є і багато загроз, основними з яких це конкуренція, підвищення рівня цін через інфляцію і підвищення податку, зниження загального рівня купівельної спроможності, зростання цін на закупівлю продукції, зміна і зменшення споживчого попиту.

Ресторану «Келі» можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить ресторану конкурентні переваги. Наприклад, мати оперативність при прийнятті рішень всіма учасниками ділового партнерства, до кінця сформувати імідж ресторану, робити страви для різних груп населення. Також потрібно правильно спланувати рекламну акцію для збільшення зацікавленості різних груп населення.

2.4 Оцінка існуючої системи управління персоналом у ресторані «Келі»

Проведемо аналіз діяльності з управління персоналом у ресторані «Келі» що та спеціалізується приготуванні китайських страв та побудуємо матрицю функцій управління персоналом (табл. 2.9). Завдання виробничої діяльності досліджуваного підприємства передбачають забезпечення максимально можливого обсягу приготування і продажу страв заданого

асортименту потрібної якості. Досягнення високих фінансових результатів діяльності підприємства можливе за стійкого насичення ринку конкурентоспроможною продукцією за умов максимального використання трудового потенціалу, сприятливого зовнішнього економічного середовища, використання досягнень науки і техніки.

Працюючий персонал, здійснює трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважаючою часткою фізичної праці. Він підрозділяється на основний і допоміжний. Результатом їхньої праці є продукція у речовій формі.

Таблиця 2.9

Матриця функцій управління персоналом в ресторані «Келі»

Функції управління	Фази відтворення			
	Формування	Розподіл	Перерозподіл	Використання
1. Планування	Розробка планового балансу робочої сили та балансових розрахунків підготовки кадрів. Джерела набору.	Розробка поточних та перспективних планів. Розробка прогнозу професійної придатності персоналу.	Розробка планів вивільнення кадрів під впливом науково-технічного прогресу.	Розробка заходів щодо забезпечення повного і раціонального використання кадрів в організації.
2. Організація	Підбір та підготовка кадрів. Формування бази підготовки кадрів.	Професійна орієнтація і розстановка кадрів.	Перепідготовка персоналу, що вивільняється в ході розвитку науково-технічного прогресу.	Сприяння розвитку різних змагань, зміцнення трудової дисципліни в організації.
3. Мотивація	Встановлення і визначення системи мотивації праці, застосування гнучких форм організації праці.			
4. Контроль	Складання звітного балансу за чисельністю персоналу	Визначення системи показників для обліку та оцінки кадрового плану	Визначення кінцевих результатів	Визначення рівня механізації та умов праці

Управлінський персонал здійснює трудову діяльність у процесі

управління виробництвом з переважною часткою розумової праці. Результатом їх трудової діяльності є вивчення проблем управління, підготовка управлінських рішень, а після вибору керівником найбільш ефективного варіанта – реалізація та контроль за виконанням.

Зміст роботи з персоналом суттєво обмежений можливостями і потребами ресторану «Келі». Діяльність з управління персоналом досить проста – виконуються лише ті функції, які необхідні. Спеціалізованої служби управління персоналом у ресторані «Келі» немає. Роботою з персоналом займаються одна-дві людини, включаючи керівника підприємства. Кадрова робота певною мірою носить неформальний характер і здебільшого визначається особистістю працівника, який її проводить. Має місце твердження про те, що малі фірми характеризуються відсутністю посад в їх формальному розумінні, а за співробітниками закріплені напрями професійної діяльності, обсяг освоєння яких визначається лише індивідуальними особливостями [26,39].

Зміст роботи з персоналом у ресторані «Келі» визначається такими функціями:

- а) відбір і найм персоналу;
- б) звільнення персоналу;
- в) управління заробітною платою;
- г) управління трудовою дисципліною.

Рішення про прийом на роботу, звільнення, надання позачергової відпустки приймаються безпосередньо керівником. Специфіка діяльності малого підприємства зумовлює прозорість роботи його керівника в контексті вибору методів роботи, пошуків ринків збуту, формування відносин із клієнтами. Водночас така інформованість ставить роботодавця у залежність від працівників і тим самим змушує вести пошук персоналу серед родичів, особистих знайомих чи за рекомендаціями людей, яким довіряє керівництво.

Такий підхід до підбору персоналу рідко забезпечує найм

висококваліфікованих працівників, а той професійний потенціал працівників, які вже працюють, так і залишається не використаним. Саме відбір персоналу є технологією, яка найбільше необхідна малим підприємствам, щоб відібрати досвідчених спеціалістів, які здатні забезпечити високі результати. Однак проблемою малих підприємств дуже часто виступає слабка забезпеченість висококваліфікованим персоналом через те, що такі спеціалісти потребують високої оплати праці та кар'єрного зростання, що не може бути реалізовано повною мірою на невеликих підприємствах.

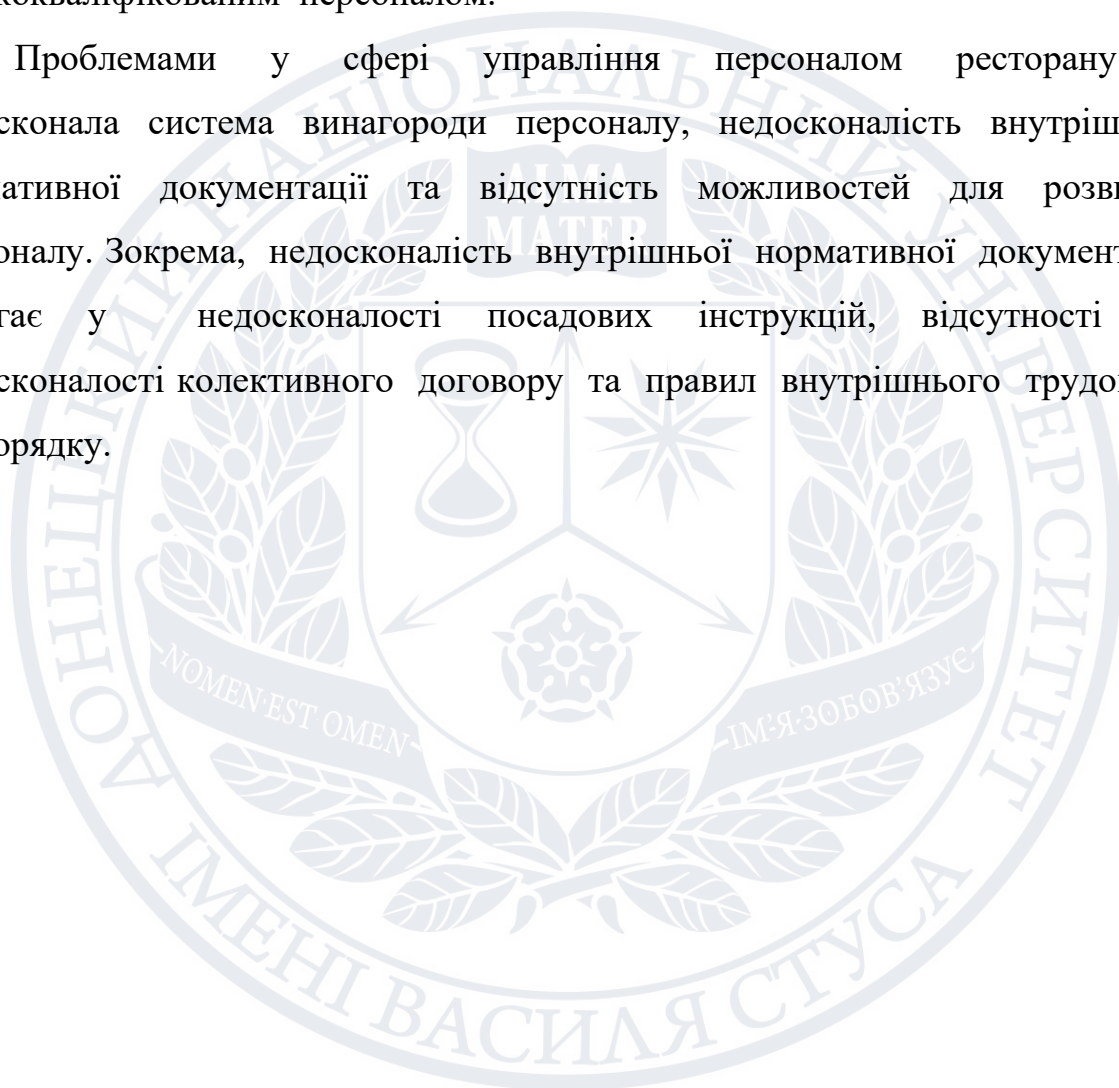
Неефективне використання персоналу значно знижує рівень кваліфікації і працездатності працівників, продуктивність праці, збільшує матеріальне та моральне старіння основних фондів, підвищує матеріалоємність продукції, призводить до значного підвищення собівартості продукції та зниження ефективності виробництва [24, с. 256]. Важливого значення для функціонування підприємства має віковий склад працівників. Слід зазначити, що 93% працівників ресторану «Келі» перебувають у віковій категорії від 15 до 34 років. Саме працівники цієї вікової категорії накопичують професійні знання та навички у системі професійної освіти, здатні опановувати нові технології та методи роботи і можуть за сприятливих умов застосовувати накопичені можливості у праці.

Втім у персоналу практично немає можливості у службовому зростанні через відсутність багаторівневої організаційної структури. Не мотивує до продуктивної праці і відсутність можливості забезпечення навчання для працівників із подальшим зростанням заробітної плати відповідно до здобутого кваліфікаційного рівня. У ресторані «Келі» не зазнала розвитку процедура підготовки кадрів. Навчання і підвищення кваліфікації працівників, як правило, здійснюються за свій рахунок і за власним бажанням. Керівник проводить семінари і тренінги в тому разі, якщо запускається нова лінія виробництва, освоюється новий сегмент

ринку збуту, що вимагає додаткових знань і навичок. Зазначені обставини призводять до плинності кадрів.

Ураховуючи те, що 93% працівників – молодь зі своїми матеріальними та духовними потребами, бажаннями, які не можуть бути задоволені низькою заробітною платою, відбувається «перелив» робочої сили в інші сфери праці, що не сприяє забезпечення малого підприємства висококваліфікованим персоналом.

Проблемами у сфері управління персоналом ресторану є недосконала система винагороди персоналу, недосконалість внутрішньої нормативної документації та відсутність можливостей для розвитку персоналу. Зокрема, недосконалість внутрішньої нормативної документації полягає у недосконалості посадових інструкцій, відсутності чи недосконалості колективного договору та правил внутрішнього трудового розпорядку.



РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «КЕЛІ»

3.1 Напрями покращення управління персоналом ресторану «Келі»

Незважаючи на актуальність проблематики, дослідження в сфері малого бізнесу, що стосуються питань управління персоналом, практично не ведуться. Одна з причин такого стану полягає в тому, що малий бізнес багато в чому залишається прихованим від зовнішнього погляду. Власники бізнесу з великим побоюванням відкривають організації для сторонніх дослідників, остерігаючись наслідків жорсткої конкуренції.

Маючи фінансові та ресурсні обмеження малі організації, як правило, не можуть мати повноцінних відділів кадрів і здійснювати масштабну кадрову політику. Проте якісне управління персоналом для таких організацій є не менш значимим, ніж для великих. Специфіка діяльності малих організацій потребує від керівництва високого професіоналізму в управлінні персоналом, адже прорахунки можуть обернутися банкрутством.

Особливістю кадрового управління ресторану «Келі» є відсутність чіткого функціонального поділу між адміністративним та виробничим персоналом, що сприяє скороченню дистанції між співробітниками, проте не знімає соціальних відмінностей (наприклад в оплаті праці). Зазначене зумовлено комплексним характером діяльності та гнучкою організацією праці ресторану «Келі». Працівникам доводиться виконувати функції різних посад, тому ресторан «Келі» потребує, насамперед, універсальних працівників, які здатні суміщати посади і виконувати різноманітні роботи. Варто акцентувати увагу на тому, що така ситуація породжує дисбаланс функціональної структури, невідповідність розподілу функцій структурі бізнес-процесів та організаційній структурі. Займаючи 2-4 посади, працівники змушені самотійно визначати співвідношення цих посад,

розставляти пріоритети та планувати свою діяльність. Крім того, малі фірми характеризуються тим, що в них не має посад в їх формальному розумінні, а за співробітниками закріплені лише напрями професійної діяльності, обсяг освоєння яких визначається лише індивідуальними особливостями. Наслідком цього явища є залежність організації від співробітників, а також труднощі з визначенням чинників невдач та успіхів.

Ситуація ускладнена також тією обставиною, що в ресторані «Келі», відсутні інструктивні документи (посадові інструкції) щодо регламентації кадрової роботи, натомість існує система неофіційних установок. Це сприяє застосуванню індивідуального підходу до кожної ситуації та кожного працівника, проте призводить до виникнення конфліктів, прояву особистих симпатій та антипатій керівника до працівників. Специфіка управління полягає також в особливому ставленні персоналу до свого кар'єрного зростання. При відсутності ієрархічної організаційної структури персонал розуміє кар'єру, як розширення та ускладнення своїх функціональних обов'язків, ріст професіоналізму, збільшення заробітної плати, а не підвищення посади.

Значимі труднощі виникають з оцінкою результативності роботи співробітників, оскільки практично неможливо ввести обґрунтовані норми виробітку і планувати на їх основі діяльність. Ефективність діяльності в ресторані «Келі» забезпечується лише індивідуальними компетенціями співробітників.

Відносно вища інформованість працівників зумовлює те, що керівнику ресторану «Келі» складно приховати від персоналу відомості про методи роботи і відносини з клієнтами. Ця інформованість ставить роботодавця у залежність від працівника й тим самим змушує вести пошук персоналу серед родичів, особистих знайомих чи за рекомендаціями людей, яким довіряє керівництво.

Всі спеціалісти є унікальними, оскільки в малій організації

половина співробітників мають не лише особливий досвід, а й особливий професійний статус, тому що в ресторані «Келі», один маркетолог, один адміністратор, один бухгалтер тощо. Відсутність масовості перетворює всіх співробітників у спеціалістів, які не почувають себе виконавцями, що ускладнює управління ними.

Значною проблемою кадрового управління є організаційне навчання, яке в ресторані «Келі» практично не проводиться. Найчастіше пояснюється це такими причинами: недооцінка керівником ресторану необхідності навчання, нестача засобів, невизначеність перспектив ресторану «Келі», низька оцінка існуючих курсів навчання. Ресторану «Келі» орієнтований на залучення «готових» спеціалістів, інвестиції в розвиток яких зробили інші. Навчання персоналу стає завданням ресторану «Келі» лише тоді, коли керівництво бачить погіршення ринкового становища чи відчуває гостру потребу в певних спеціалістах. Сьогодні деякі організації навіть вдаються до неявних форм навчання персоналу, наприклад, навчання працівників без видачі сертифікатів, що підтверджують факт навчання, таким чином намагаючись захистити себе від плинності кадрів [3].

Невелика кількість співробітників ресторану «Келі» є причиною особливої форми залежності клієнтоорієнтованої компанії від працівника, який працюючи зі своєю групою клієнтів стає для них провайдером послуг, встановлюючи довірчі відносини. Таким чином, поступово складаються умови для присвоєння окремими співробітниками клієнтської бази ресторану «Келі». Таке присвоєння може бути прихованим, коли укладаючи з клієнтом не вигідну для ресторану угоду, він отримує особисту винагороду. Відкрите присвоєння клієнтської бази є найгіршим для ресторану, оскільки воно означає, що звільнений працівник переходить до конкурентів разом з клієнтами ресторану. У зв'язку із зазначеним в ресторану «Келі» особливої ваги набувають проблеми пов'язані з мотивацією та розвитком лояльності персоналу.

Проблемою ресторану є слабка забезпеченість висококваліфікованим персоналом, оскільки такі спеціалісти потребують високої оплати праці та кар'єрного росту, що не може бути реалізовано повною мірою на невеликих підприємствах.

Автором пропонується модель кар'єрного розвитку персоналу ресторану «Келі».

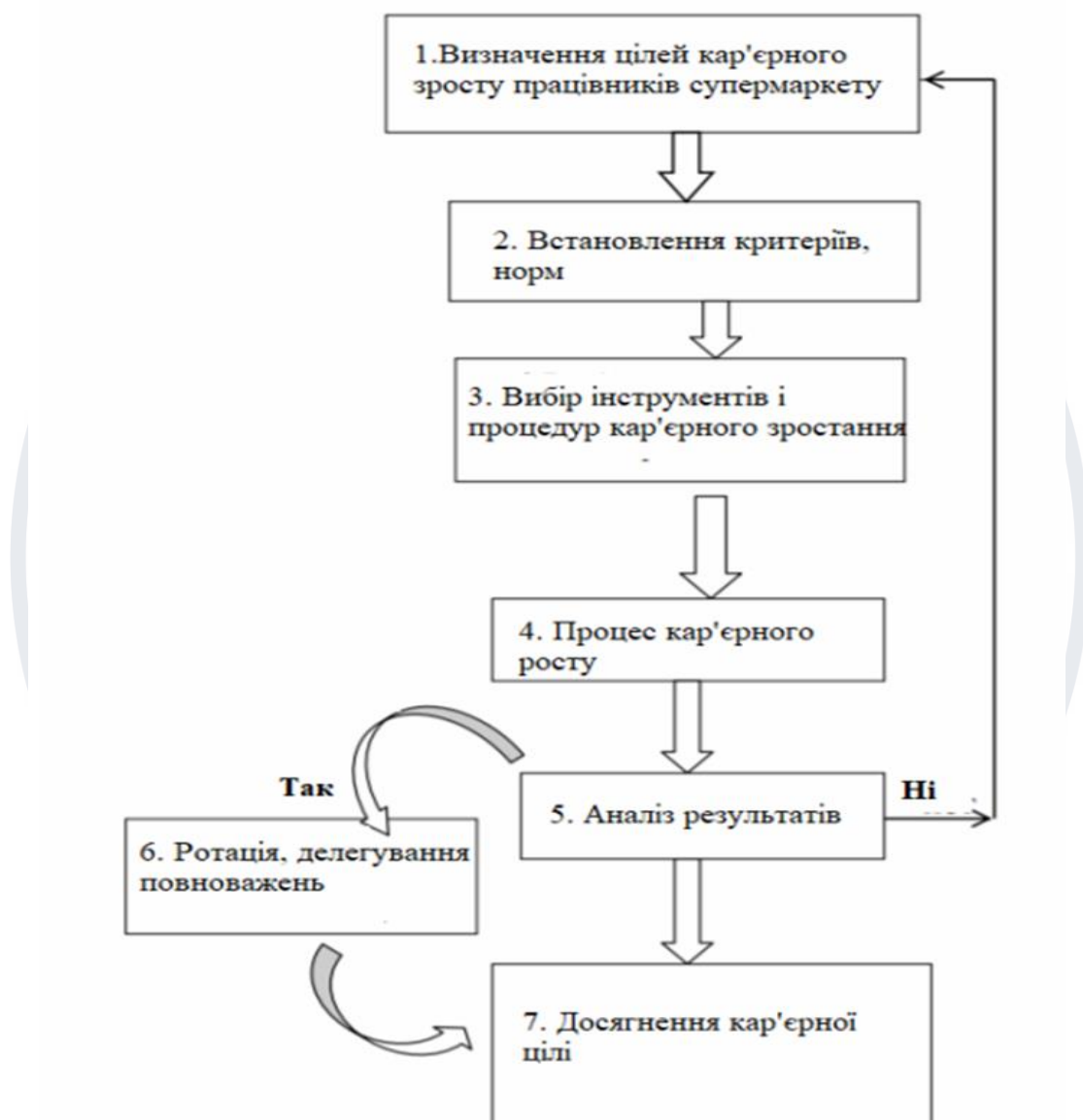


Рисунок 3.1. Модель кар'єрного розвитку персоналу ресторану «Келі»

На предротаційному етапі, на підставі інформації з проведеного анкетування серед співробітників незадоволених працею через відсутність кар'єрного розвитку, буде здійснюватися оформлення плану переміщення і

документів на тимчасове переміщення співробітників. Безпосередньо перед здійсненням ротації на підставі затвердженого плану переміщень готується наказ про тимчасове переміщення співробітників.

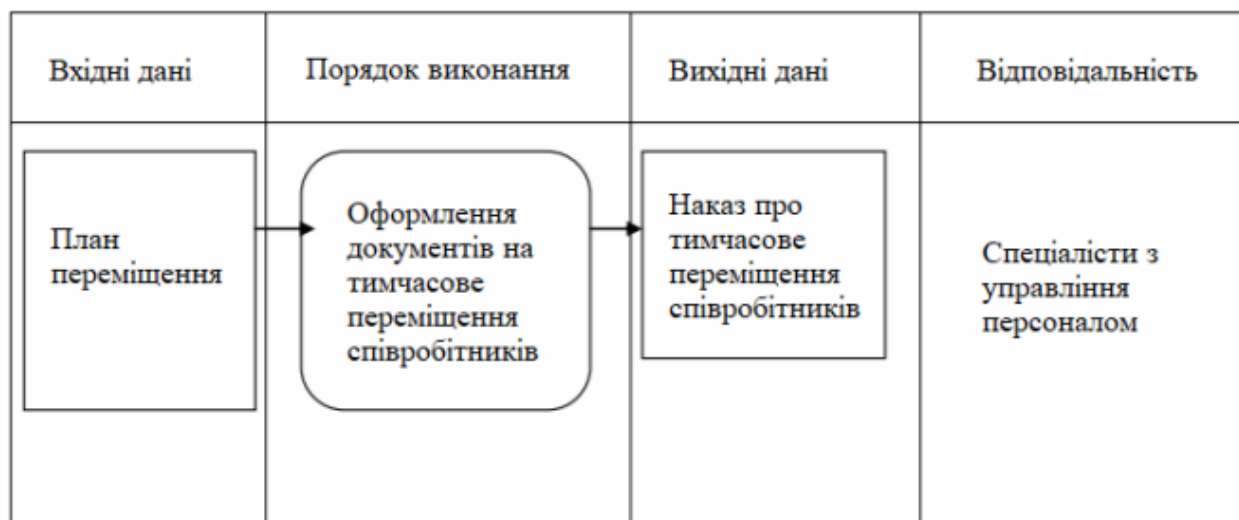


Рисунок 3.2 Предротаційний етап моделі кар'єрного розвитку персоналу

Співробітники виконують обов'язки на новій посаді, повне завантаження на цьому етапі не рекомендується. Кожному працівнику буде наданий співробітник для контролю виконання роботи. Підчас роботи в нових умовах необхідно здійснювати моніторинг процесу ротації, проводити проміжні оцінки.

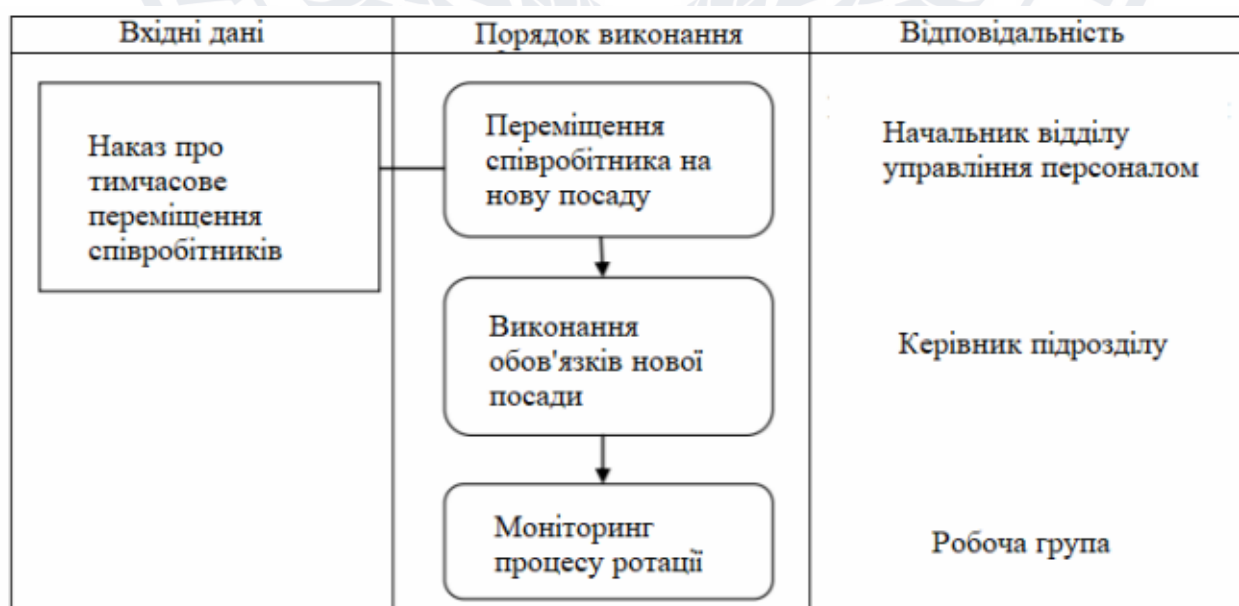


Рисунок 3.3 Ротаційний етап моделі кар'єрного розвитку персоналу

На підсумковому етапі (рис. 3.4) по закінченню встановленого терміну ротації, виходячи з результатів роботи переміщеного співробітника на новій посаді, оцінки колег і керівника підрозділу, необхідно провести оцінку його роботи по новій посаді. Результати проведеної оцінки повинні бути оформлені в протоколі оцінки.



Рисунок 3.4. Підсумковий етап моделі кар'єрного розвитку персоналу ресторану

За результатами оцінки приймається рішення про роботу на попередньому або наявному місці або переміщення співробітника в резерв на дану посаду.



Рисунок 3.5 Процес формування кадрового резерву

Запропоновані заходи сприятимуть розвитку персоналу та підвищенню їх задоволеності працею.

Слід зазначити, що управління персоналом ресторану «Келі» має національну специфіку, яка полягає в існуванні системи не правових трудових відносин (найм без оформлення трудового контракту), що є вигідним, як для найманих працівників, так і для роботодавців, оскільки дає можливість обом сторонам достатньо активно впливати один на одного для швидкого досягнення своїх цілей.

Мова йде про те, що не правові трудові відносини дозволяють швидко розв'язувати конфлікти, які в правовому полі вирішують тривалий час і потребують значних коштів, наприклад, конфлікти пов'язані з визнанням фактів невиконання робіт, чи виплати заробітної плати, використання робочого часу тощо. Відмова від правових процедур дає, по-перше, можливість ресторану зменшити свої витрати. По-друге, для співробітників головна вигода полягає в тому, що вони можуть впливати на роботодавця такими методами, як відмова від виконання роботи, відхід з робочого місця без попередження. Роботодавець же може використовувати такий інструмент, як не виплата заробітної плати. Таким чином, створюється своєрідна система шантажу з балансом ризиків, який утримує систему трудової взаємодії в ресторані «Келі». Недотримання законодавства вигідно також через надмірність податкового тягаря. Бажання ухилитися від податків мотивує обидві сторони до не правових форм трудової взаємодії.

Описана особливість трудових відносин у секторі малого підприємництва фактично знищує можливість реалізації технологій управління персоналом, оскільки всі вони орієнтовані на підтримку юридично регламентованої взаємодії між роботодавцем та найманим персоналом. Саме ця обставина є головною перешкодою, яка блокує зацікавленість керівників вітчизняних малих підприємств у використанні технологій управління персоналом і породжує хронічну незабезпеченість таких організацій кваліфікованим персоналом.

Відсутність чіткої структури управління, неготовність використовувати управлінські інструменти для вирішення організаційних завдань призводить до того, що в ресторані «Келі» з малою кількістю співробітників велику роль відіграє психологічний фактор. Недоліки управлінської системи керівництво намагається компенсувати мотивацією співробітників. Проте, часто співробітники опиняються в ситуації відсутності гарантій та підвищеної невизначеності, що зумовлює їх тривожність і пошуки адекватних форм організаційної поведінки. Це орієнтує роботодавців на пошук надійних співробітників та введення інструментів підвищення ефективності їх діяльності [3].

Основним механізмом підвищення організаційної стійкості є намагання використовувати лише психологічні характеристики співробітників, що формує особливі очікування і фактично знімає з роботодавців відповідальність за розвиток персоналу як організаційного ресурсу.

3.2 Зміцнення сильних сторін та зниження ризиків діяльності досліджуваного підприємства

На відміну від великих підприємств малі через обмеженість фінансових та інших ресурсів, як правило, не мають повноцінних служб управління персоналом і не проводять масштабну кадрову політику. На малих підприємствах ці функції покладаються на керівника підприємства, який і забезпечує планування роботи з персоналом, організацію роботи персоналу, мотивацію результатів праці та поведінки, а також контроль виконаної роботи.

Специфіка діяльності малих організацій потребує від керівництва високого професіоналізму в управлінні персоналом, адже прорахунки можуть обернутися банкрутством [5].

До переваг роботи з управління персоналом ресторану «Келі» можна

віднести: високу швидкість оформлення документації за рахунок простоти кадрової роботи; відсутність адміністративних бар'єрів; близьку співпрацю керівництва і персоналу, колектив особисто знає свого керівника; низькі витрати на дану сферу роботи (як позитивний момент для роботодавця).

Основними недоліками роботи підприємства є: соціальна незахищеність персоналу; висока ймовірність помилок через зосередження всіх обов'язків в одних руках не фахівця кадрового профілю; необ'єктивність підбору персоналу внаслідок неможливості застосування спеціальних методик (тестувань, атестацій та ін.). Чималу роль відіграють особисті симпатії керівництва.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом ресторану «Келі» повинно відбуватися у комплексі економічного та соціального аспектів. В економічному аспекті необхідно, по-перше, забезпечувати зростання ефективності на основі постійного технічного й організаційного вдосконалення підприємства; по-друге, формувати досконалу систему винагороди персоналу.

Вдосконалення системи винагороди персоналу малого підприємства має охоплювати розроблення ефективної системи оплати праці; забезпечення взаємозв'язку оплати праці з кінцевими результатами; запровадження та розвиток нематеріальної мотивації працівників.

Як зазначалося раніше, кожна людина індивідуальна, і це визначає специфіку її потреб та устремлінь, які вона намагається задовольнити у процесі трудової діяльності на підприємстві. Для одних важливою є лише матеріальна мотивація, для інших важливою є ще й реалізація кар'єрних очікувань. Ураховуючи це, систему мотивації персоналу необхідно формувати, застосовуючи диференційний підхід по відношенню до різних груп персоналу малого підприємства залежно від їх потреб [8]. У соціальному аспекті зміни в системі управління персоналом мають бути спрямовані на максимальне використання і розвиток здібностей працівників підприємства, а також на створення сприятливого психологічного клімату.

Особливої уваги сьогодні потребує питання управління розвитком персоналу, що передбачає навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, а також новий підхід до управління соціальним розвитком, що забезпечує охорону здоров'я, соціальне страхування, правове забезпечення, інформаційне забезпечення тощо. Серед напрямів удосконалення системи управління персоналом ресторану «Келі» можна запропонувати такі:

- 1) створення та підтримка в оптимальному стані системи зворотного зв'язку в колективі;
- 2) створення гнучкої системи відпусток для всіх працівників, а не лише для керівника;
- 3) забезпечення соціального захисту персоналу;
- 4) застосування нових управлінських методів;
- 5) перерозподіл функцій і завдань у системі управління;
- 6) підбір персоналу за допомогою анкетування.

Реалізація цих процесів суспільного життя населення є актуальною та важливою вимогою у діяльності кожної організації, зокрема у функціонуванні малих підприємств.

У сучасних умовах процес управління персоналом підприємства необхідно забезпечувати на засадах персоналізму, що передбачає виявлення та підтримку талановитих працівників, які відрізняються особливою організаційною поведінкою та формують значний інноваційний потенціал для забезпечення конкурентних переваг підприємства [9].

Одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління персоналом є оновлення організаційної культури підприємства, формування єдиної команди. Ключова роль в оновленні організаційної культури та її використанні в процесі управління персоналом відводиться безпосередньо керівнику підприємства. Проте він передусім повинен відповідати змінам, установлювати зв'язки між цілями підприємства і цілями працівників, їх залежність один від одного та від прибутку.

3.3 Результати запропонованих заходів к ресторані «Келі»

Оскільки робота в ресторані, з одного боку – це виробничий процес, на виході якого є кінцевий продукт – страви меню, з іншого боку – це творчість, створення неповторних страв кожним виконавцем, у ресторанах украй складно розробити єдиний критерій оцінки праці. Навіть за наявності відпрацьованих технологій, постійної якості та швидкості приготування, абсолютно однакових страв не буває. Кожного разу, створюючи страву, кухар готує її як уперше. Тому для приготування кінцевого продукту кожен кухар застосовує свої прийоми і натхнення.

Це такою ж мірою стосується і роботи залу. Тут, крім загального завдання – єдиного стилю обслуговування, кожен менеджер і офіціант вносять свій неповторний почерк, особисту участь. Тому складно оцінити роботу залу з урахуванням особливостей індивідуального почерку співробітників. Хтось у своїх імпровізаціях відмовляється від єдиного стилю і керівництво вимушене додатково витратити час на його навчання, а хтось знаходить усе нові способи зацікавити постійних гостей, зробити для них кожен вечір у ресторані єдиним і неповторним.

За допомогою запропонованої таблиці (див. табл. 3.1) при прийомі персоналу та поточної оцінки результатів роботи співробітників було проведено анкетування та спостереження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу

Групи якостей	Якості
1. Ставлення до праці	<ul style="list-style-type: none"> – почуття особистої відповідальності за доручену справу; – чуйне і поважне ставлення до людей; – працьовитість; – особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими;
2. Рівень знань і досвід роботи	<ul style="list-style-type: none"> – рівень освіти; – наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді; – стаж роботи за даною спеціальністю

Групи якостей	Якості
3.Організаторські здібності	<ul style="list-style-type: none"> – уміння організувати систему управління; – уміння організувати свою працю; – здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці; – уміння організувати працю підлеглих; – здатність до оцінки можливостей і праці інших
4.Уміння працювати з людьми	<ul style="list-style-type: none"> – уміння згуртувати колектив; – уміння працювати з колегами і вищим керівництвом; – уміння працювати із зовнішніми партнерами
5.Уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення	<ul style="list-style-type: none"> – уміння своєчасно приймати рішення; – здатність забезпечити контроль за виконанням рішень; – уміння швидко орієнтуватися в складному становищі; – уміння вирішувати і попереджати конфліктні ситуації; – уміння володіти собою; – впевненість у собі
6.Здатність розробляти і впроваджувати інновації	<ul style="list-style-type: none"> – уміння розробляти нововведення; – уміння виявляти і підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів; – уміння виявляти і нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів; – ініціативність; – сміливість і рішучість у підтримці й упровадженні нововведень;
7.Морально-етичні риси характеру	<ul style="list-style-type: none"> – чесність, сумлінність, порядність; – наполегливість; – товариськість; – скромність, простота; – охайність зовнішнього вигляду; – гарне фізичне і психологічне здоров'я

Вивчаючи первинні кадрові відомості про співробітника, визначаючи його особистий потенціал, застосовуючи тести й інші дослідження, адміністратор може і повинен контролювати процес реалізації цього потенціалу, давати свої рекомендації директору щодо найбільш ефективного використання кожного співробітника.

Директор може скласти своє уявлення про результати роботи окремих співробітників також і на підставі їх працездатності та дієвості. За певними критеріями визначаються зміст і результати праці кожного співробітника (офіціанта, бармена, кухара), зокрема за такими:

- а) продуктивність праці;
- б) інтенсивність праці;

- в) здатність самостійно ухвалювати рішення;
- г) швидкість реакції на які-небудь зміни;
- д) уміння налагодити самоконтроль і самоорганізацію;
- е) здатність до ініціативи і конструктивних пропозицій, творчості;
- ж) здатність навчити новачка.

На етапі підбиття підсумків оцінювання, що спричиняє зміну посадових обов'язків, заробітної платні та соціальних гарантій співробітників, дуже важливо, щоб директор брав до уваги не тільки суб'єктивні думки свої й адміністратора, але і об'єктивні дані, одержані в результаті уважного спостереження і контролю, що здійснюється щодня.

Також було проведено опитування (рис. 1.1) після запропонованих заходів, таких як:

- 1) створення та підтримка в оптимальному стані системи зворотного зв'язку в колективі;
- 2) створення гнучкої системи відпусток для всіх працівників, а не лише для керівника;
- 3) забезпечення соціального захисту персоналу;
- 4) застосування нових управлінських методів;
- 5) перерозподіл функцій і завдань у системі управління;
- 6) підбір персоналу за допомогою анкетування.

За результатами опитування працівників можна сказати, що до впровадження запропонованих удосконалень 20% було задоволених умовами праці, 27% частково задоволені та 53% були не задоволеними. Після впровадження заходів умови праці та відношення покращились: кількість задоволених працівників збільшилось до 43 %, частково задоволених – 50%, та не задоволених лишилося лише 7%.

На даному етапі розвитку ресторану важливим завданням є спрямування зусиль на формування ефективної системи управління персоналом. Враховуючи, з одного боку, закономірності організаційного розвитку, з іншого боку, керівництво повинно усвідомлювати необхідність

скоріше впроваджувати принципи і правила внутрішньо-організаційної поведінки і взаємодії. Цільності і системності діяльності з управління персоналом надає кадрова політика, на основі якої формується система оцінки і контролю персоналу. Запропоновані принципи кадрової політики дозволяють визначити критерії оцінки результатів діяльності вищих посадових осіб ресторану «Келі» та якостей працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу.

Логічним продовженням і запорукою покращення соціально-психологічного клімату в колективі є розвиток демократичного стилю управління. Аналіз кадрової роботи показав, що важливі умови для його розвитку вже створені, але ця робота багато в чому залежить від індивідуальної культури керівництва та його спроможності формувати сприятливу організаційну культуру.

У системі управління одна з головних ланок – це створення системи контролю й оцінки роботи кожного співробітника. Оцінюючи кожного керівника або фахівця, визначають рівень його особистої ефективності та відповідності посаді. Для керівника ця відповідність виявляється, у першу чергу, в його здатності впливати на процес надання ресторанних послуг, діяльність фахівців, які є його підлеглими. Директор повинен мати уявлення про ідеальне виконання тієї чи іншої роботи. За відповідністю виконавців цьому «ідеалу» можна робити висновок про його роботу і відповідність посаді.

Отже, серед запропонованих напрямків окремо слід виділити і зосередити увагу на формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ресторану «Келі». Для цього пропонується використання моделі кар'єрного розвитку персоналу ресторану «Келі», що в цілому сприятиме удосконаленню системи управління персоналу ресторану.

Важливим для покращення соціально-психологічного клімату в колективі є збалансування адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. Баланс методів є необхідним для

підвищення стійкості колективу. Як показує багаторічний досвід менеджменту, перекіс у будь-який бік, чи то підсилення економічної складової, чи то – соціальної, призводить до розбалансування системи і появи конфліктів у колективі, між керівником і колективом, і можливо – серед власників підприємства.



ВИСНОВКИ

Таким чином, можна сказати, що формування ефективного розвитку персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства. Розвиток персоналу – це не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, але цілеспрямоване планування руху співробітників. Розвиток персоналу належить до одних з основних показників прогресивності суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного процесу. Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній ініціюють здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування й організація розвитку персоналу є важливими функціями управління персоналом, використання цього досвіду є важливою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

Блискуча реалізація цілей будь-якого підприємства безпосередньо пов'язана з якнайкращим використанням його персоналу. Особливості малого підприємства потребують від керівників високого професіоналізму в галузі управління персоналом, навичок застосовування сучасних технологій оптимізації людського потенціалу та мінімізації її обмежень для підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Життєздатними сьогодні являються ті малі фірми, які вводять форми та методи управління, засновані на стратегії наполегливості. Успіх діяльності таких фірм забезпечують систематичні інновації, що дозволяють створити новий ринок, задовольнити нові потреби. В умовах ринку з його жорсткою конкуренцією виживає і успішно розвивається той, хто чітко відстежує розвиток попиту та пропозиції і змінює характер і напрям виробництва відповідно до їх вимог.

Сучасна організація - це реакція на динамічні зміни, безупинно мінливі технології і невизначеність зовнішнього середовища. Тому такі організації являють собою збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних змін і безперервної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Так, в умовах становлення ринкових відносин посилюється роль психологічних методів управління персоналом. Тому слід приступити до вивчення параметрів психологічного портрету особистості та прийняття рішень з їх урахуванням.

Ресторан «Келі» — це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виготовляє, продає і організує вживання продукції власного виробництва та закупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів. Метою ресторану «Келі» є одержання максимального прибутку в процесі виробництва і реалізації продукції, надання послуг.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ресторан «Келі» має ряд сильних сторін і можливостей. Це високий рівень кваліфікації співробітників та керівників, високий рівень обслуговування, високоякісне обладнання та продукція.

Також є і багато загроз, основними з яких це конкуренція, підвищення рівня цін через інфляцію і підвищення податку, зниження загального рівня купівельної спроможності, зростання цін на закупівлю продукції, зміна і зменшення споживчого попиту.

Ресторану «Келі» можна запропонувати конкретні стратегії з потенційних можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить ресторану конкурентні переваги. Наприклад, мати оперативність при прийнятті рішень всіма учасниками ділового партнерства, до кінця сформувати імідж ресторану, робити страви для різних груп населення. Також потрібно правильно спланувати рекламну акцію для збільшення зацікавленості різних груп населення.

Зміст роботи з персоналом суттєво обмежений можливостями і потребами ресторану «Келі». Діяльність з управління персоналом досить проста — виконуються лише ті функції, які необхідні. Спеціалізованої служби управління персоналом у ресторані «Келі» немає. Роботою з персоналом займаються одна-дві людини, включаючи керівника підприємства.

Кадрова робота певною мірою носить неформальний характер і здебільшого визначається особистістю працівника, який її проводить.

Рішення про прийом на роботу, звільнення, надання позачергової відпустки приймаються безпосередньо керівником. Специфіка діяльності малого підприємства зумовлює прозорість роботи його керівника в контексті вибору методів роботи, пошуків ринків збуту, формування відносин із клієнтами. Водночас така інформованість ставить роботодавця у залежність від працівників і тим самим змушує вести пошук персоналу серед родичів, особистих знайомих чи за рекомендаціями людей, яким довіряє керівництво.

Такий підхід до підбору персоналу рідко забезпечує найм висококваліфікованих працівників, а той професійний потенціал працівників, які вже працюють, так і залишається не використаним. Саме відбір персоналу є технологією, яка найбільше необхідна малим підприємствам, щоб відібрати досвідчених спеціалістів, які здатні забезпечити високі результати.

У персоналу практично немає можливості у службовому зростанні через відсутність багаторівневої організаційної структури. Не мотивує до продуктивної праці і відсутність можливості забезпечення навчання для працівників із подальшим зростанням заробітної плати відповідно до здобутого кваліфікаційного рівня. У ресторані «Келі» не зазнала розвитку процедура підготовки кадрів. Навчання і підвищення кваліфікації працівників, як правило, здійснюються за свій рахунок і за власним бажанням.

Проблемами у сфері управління персоналом ресторану є недосконала система винагороди персоналу, недосконалість внутрішньої нормативної документації та відсутність можливостей для розвитку персоналу.

Особливістю кадрового управління ресторану «Келі» є відсутність чіткого функціонального поділу між адміністративним та виробничим

персоналом, що сприяє скороченню дистанції між співробітниками, проте не знімає соціальних відмінностей (наприклад в оплаті праці).

Значимі труднощі виникають з оцінкою результативності роботи співробітників, оскільки практично неможливо ввести обґрунтовані норми виробітку і планувати на їх основі діяльність. Ефективність діяльності в ресторані «Келі» забезпечується лише індивідуальними компетенціями співробітників.

Проблемою ресторану є слабка забезпеченість висококваліфікованим персоналом, оскільки такі спеціалісти потребують високої оплати праці та кар'єрного росту, що не може бути реалізовано повною мірою на невеликих підприємствах.

Відсутність чіткої структури управління, неготовність використовувати управлінські інструменти для вирішення організаційних завдань призводить до того, що в ресторані «Келі» з малою кількістю співробітників велику роль відіграє психологічний фактор. Недоліки управлінської системи керівництво намагається компенсувати мотивацією співробітників. Проте, часто співробітники опиняються в ситуації відсутності гарантій та підвищеної невизначеності, що зумовлює їх тривожність і пошуки адекватних форм організаційної поведінки.

До переваг роботи з управління персоналом ресторану «Келі» можна віднести: високу швидкість оформлення документації за рахунок простоти кадрової роботи; відсутність адміністративних бар'єрів; близьку співпрацю керівництва і персоналу, колектив особисто знає свого керівника; низькі витрати на дану сферу роботи (як позитивний момент для роботодавця).

Основними недоліками роботи підприємства є: соціальна незахищеність персоналу; висока ймовірність помилок через зосередження всіх обов'язків в одних руках не фахівця кадрового профілю; необ'єктивність підбору персоналу внаслідок неможливості застосування спеціальних методик (тестувань, атестацій та ін.). Чималу роль відіграють особисті симпатії керівництва.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом ресторану «Келі» повинно відбуватися у комплексі економічного та соціального аспектів. В економічному аспекті необхідно, по-перше, забезпечувати зростання ефективності на основі постійного технічного й організаційного вдосконалення підприємства; по-друге, формувати досконалу систему винагороди персоналу.

Одним із найважливіших напрямів удосконалення системи управління персоналом є оновлення організаційної культури підприємства, формування єдиної команди. Ключова роль в оновленні організаційної культури та її використанні в процесі управління персоналом відводиться безпосередньо керівнику підприємства. Проте він передусім повинен відповідати змінам, установлювати зв'язки між цілями підприємства і цілями працівників, їх залежність один від одного та від прибутку.

На даному етапі розвитку ресторану важливим завданням є спрямування зусиль на формування ефективної системи управління персоналом. Враховуючи, з одного боку, закономірності організаційного розвитку, з іншого боку, керівництво повинно усвідомлювати необхідність скоріше впроваджувати принципи і правила внутрішньо-організаційної поведінки і взаємодії. Цільності і системності діяльності з управління персоналом надає кадрова політика, на основі якої формується система оцінки і контролю персоналу. Запропоновані принципи кадрової політики дозволяють визначити критерії оцінки результатів діяльності вищих посадових осіб ресторану «Келі» та якостей працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу.

Отже, серед запропонованих напрямків окремо слід виділити і зосередити увагу на формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ресторану «Келі». Для цього пропонується використання моделі кар'єрного розвитку персоналу ресторану «Келі», що в цілому сприятиме удосконаленню системи управління персоналу ресторану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вареник Наталя, Підприємництво, яке не відкидає тіні... «Дзеркало тижня. Україна» №16-17, 15 травня 2020, [Електронний ресурс] режим доступу: <http://gazeta.dt.ua/business/pidpriyemnictvo-yake-ne-vidkidaye-tini-.html>
2. Віктор Рябокінь, Перші кроки до власного бізнесу. Фінансовий консультант, інтернет журнал від 23 листопада 2022 р. [Електронний ресурс]. режим доступу: <http://www.fin-advice.com/pershi-kroki-do-vashogo-vlasnogo-biznesu.html>
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
4. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 256 с.
5. Податковий кодекс України. [Електронний ресурс]. режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
6. Дідковська Л. Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент: Навчальний посібник/ К.: Алерта, КНТ, 2017. — 516 с.
7. Долгоруков А. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.evolkov.net/case/case.study.html>
8. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Инфра-М, 2016. – 352 с.
9. Ефективна економіка. Науковий журнал. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми №9, 2021 року.
10. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24.02.94 р. № 4004-XII.
11. Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06.09.2005 р. № 2806-IV.

12. Закон України «Про пожежну безпеку» від 17.12.93 р. № 3745-ХІІ.
13. Закон України «Про планування і забудову територій» від 20.04.2000 р. № 1699-ІІІ.
14. Закон України «Про підтвердження відповідності» від 17.05.2001 р. № 2406-ІІІ.
15. Закон України «Про податок на додану вартість» від 03.04.97 р. № 168/97-ВР.
16. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000 р. № 1775-ІІІ.
17. Закон України «Про державне регулювання виробництва і обороту спирту етилового, коньячного та плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів» від 19.12.95 р. № 481/95-ВР.
18. Закон України «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності» від 23.03.96 р. № 98/96-ВР.
19. Закон України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» від 01.06.2000 р. № 1776- ІІІ.
20. Кодекс законів про працю в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
21. Кістерський Л.Л., Якушик І. Д., Липова Т. В. , Голіонко Н. Г. Управління фінансами малого та середнього бізнесу: підручник К.: «МП Леся». 2008. — 413 с.
22. Кривов'язюк І.І. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ К.: Кондор, 2008. — 366 с.
23. КЗпПУ від 10.12.1971 № 322-VІІІ. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Статути і положення про дисципліну.
24. Максимцова М. М., Горфінкеля В.Я.. Менеджмент малого бізнесу. М.: Вузівський підручник. - 269 с., 2007
25. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. — 3-те вид., випр. і дон. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2008. — 435 с.

26. Мельников А.М. Основи організації бізнесу: навч. посіб./ за заг. ред. А. М. Мельникова — К.: «Центр учбової літератури», 2013.- 200 с.
27. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. — К.: Либідь, 2003. — 448 с.
28. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник / О. С. Мороз; Запоріж. держ. інж. акад. — Запоріжжя: ЗДІА, 2015. — 324 с.
29. Новіков С. Податковий кодекс: мале підприємництво: підручник /— Х.: Фактор, 2020. — 192 с.
30. Науковий вісник. Управління персоналом малого підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. Випуск 9, 2016 рік. [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/5306/3/Nvuumevcg_2016_9_22.pdf
31. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Підручник. — К.: Кондор, 2009. — 680 с.
32. Податки та бухгалтерський облік. Організація роботи закладів громадського харчування [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/golden/g-03/article-1706.html>
33. Петренко Н. О. Управління проектами [текст] навчальний посібник. /- К.: "Центр учбової літератури", 2019. - 244 с.
34. Скібіцький О. М., Матвеев В.В, Скібіцька Л.І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності. Навч. посібник. - К.: Кондор, 2019. - 912 с.
35. Сучасні підходи до управління підприємством. Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю,— Черкаси : видавець Чабаненко Ю. А., 2018. — 544 с.
36. Сучасні концепції менеджменту: Навч. Посібник / За ред.. д.е.н., проф. Федулової Л.І.- К.: Центр учбової літератури, 2017. — 536 с.
37. Троц І.В. Вісник соціально-економічних досліджень, 2020 рік, випуск 3 (54), [Електронний ресурс] режим доступу: <http://vsed.oneu.edu.ua/>

- 38.Тіманюк В.М. Наукове дослідження. Фармацевтична енциклопедія, [Електронний ресурс], режим доступу:
<http://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1211/naukove-doslidzhennya>
- 39.Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової.—К.: ВД «Професіонал», 2016.—576с
- 40."Human Resources Division". aom.org. [Електронний ресурс], режим доступу:<http://aom.org/Divisions-and-Interest-Groups/Human-Resources/Human-Resources-Division.aspx>
- 41."Human Resources, Training, and Labor Relations Managers and Specialists". U.S. Bureau of Labor Statistics. 2011. [Електронний ресурс], режим доступу: <https://www.lbtc.co.uk/human-resources-blog/importance-training-development/>
- 42.Collings, D. G., & Wood, G. (2009). Human resource management: A critical approach. In D. G. Colligs & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 1-16). London: Routledge.
- 43.Davis, Robert; Carnovalis, Michael (2018-05-13). "The HR Function's Compliance Role". Corporate Compliance Insights. [Електронний ресурс], режим доступу: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/hr-function-compliance-role/>
- 44.Griffin, Ricky. Principles of Management.
- 45.Itani, Sami (22 September 2017). The Ideological Evolution of Human Resource Management: A Critical Look into HRM Research and Practices. Critical Management Studies Book Set (2016-2019). Bingley, Yorkshire: Emerald Group Publishing (published 2017) [Електронний ресурс], режим доступу: <https://books.google.com/books?id=tE80DwAAQBAJ>
- 46.Johnason, P. (2009). HRM in changing organizational contexts. In D. G.Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 19-37). London: Routledge.
- 47.Johnson, R. D., & Guetal, H. G. (2012). Transforming HR Through

- Technology. [Электронный ресурс], режим доступа: <https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/hr>
48. Jonathan E. DeGraff (21 February 2010). "The Changing Environment of Professional HR Associations". Cornell HR Review. [Электронный ресурс], режим доступа: <https://cutt.ly/l0sRq13>
49. Klerck, G. (2009). "Industrial relations and human resource management". In D. G. Collings & G. Wood (Eds.), Human resource management: A critical approach (pp. 238-259). London: Routledge.
50. Mackea J., Genari D. «Systematic literature review on sustainable human resource management», Journal of Cleaner Production, Volume 208, 20 January 2019, Pages 806-815 [Электронный ресурс], режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618331056>
51. Obedgiu, Vincent (2017-01-01). "Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development". Journal of Management Development. [Электронный ресурс], режим доступа: <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
52. Paauwe, J., & Boon, C. (2009). Strategic HRM: A critical review. In D. G. Collings, G. Wood (Eds.) & M.A. Reid, Human resource management: A critical approach (pp. 38-54). London: Routledge.
53. Ulrich, Dave (1996). Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. [Электронный ресурс], режим доступа: <https://archive.org/details/humanresourcecha00ulri>

Додаток А

Документи, використані в розділі 1.3

Закон № 4004 — Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» від 24.02.94 р. № 4004-ХІІ.

Закон № 2806 — Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06.09.2005 р. № 2806-ІV.

Закон № 3745 — Закон України «Про пожежну безпеку» від 17.12.93 р. № 3745-ХІІ.

Закон № 1699 — Закон України «Про планування і забудову територій» від 20.04.2000 р. № 1699-ІІІ.

Закон № 2406 — Закон України «Про підтвердження відповідності» від 17.05.2001 р. № 2406-ІІІ.

Закон про ПДВ — Закон України «Про податок на додану вартість» від 03.04.97 р. № 168/97-ВР.

Закон № 1775 — Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000 р. № 1775-ІІІ.

Закон № 481 — Закон України «Про державне регулювання виробництва і обороту спирту етилового, коньячного та плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів» від 19.12.95 р. № 481/95-ВР.

Закон про патентування — Закон України «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності» від 23.03.96 р. № 98/96-ВР.

Закон про РРО — Закон України «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг» від 01.06.2000 р. № 1776-ІІІ.

Декрет № 56-93 — Декрет КМУ «Про місцеві податки та збори» від 20.05.93 р. № 56-93.

Порядок № 150 — Порядок видачі органами державного пожежного нагляду дозволу на початок роботи підприємств та оренду приміщень затверджений постановою КМУ від 14.02.2001 р. № 150.

Правила № 219 — Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, затверджені наказом Мінекономіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 р. № 219.

Порядок № 599 — Порядок видачі Свідоцтва про сплату єдиного податку, затверджений наказом ДПАУ від 29.10.99 р. № 599.

Порядок № 559 — Порядок проведення обов'язкових профілактичних медичних оглядів та видачі особистих медичних книжок, затверджений постановою КМУ від 23.05.2001 р. № 559.

Порядок № 833 — Порядок проведення торговельної діяльності та правила торговельного обслуговування населення, затверджений постановою КМУ від 15.06.2006 р. № 833.

Правила № 185 — Правила роздрібної торгівлі продовольчими товарами, затверджені наказом Міністерства економіки від 11.07.2003 р. № 185.

Правила № 854 — Правила роздрібної торгівлі алкогольними напоями, затверджені постановою КМУ від 30.07.96 р. № 854.

Порядок № 493 — Тимчасовий порядок видачі ліцензій на право імпорту, експорту спирту етилового, коньячного та плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів і роздрібної торгівлі алкогольними напоями та тютюновими виробами, затверджений постановою КМУ від 13.05.96 р. № 493.

Перелік № 1336 — Перелік окремих форм та умов проведення діяльності у сфері торгівлі, громадського харчування і послуг, яким дозволено проводити розрахункові операції без застосування реєстраторів розрахункових операцій з використанням розрахункових книжок та книг обліку розрахункових операцій, затверджений постановою КМУ від 23.08.2000 р. № 1336.

