

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Проблеми розвитку професійності
персоналу підприємства»

(за матеріалами ФОП Ярмолик Галина Ігорівна)

Студента 2 курсу, 704 групи
другого (магістерського)
рівня вищої освіти,
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

підпис студента

Кошурби
Владислава
Анатолійовича

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис

Чичун
Валентина
Андріївна

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

підпис

Чичун
Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

Анотація
кваліфікаційної роботи, виконаної
на тему: «*Проблеми розвитку професійності персоналу підприємства*»»

Управління розвитком організації розглядається як комплекс методів, прийомів і процедур, спрямованих на вирішення соціальних питань трудових колективів з використанням наукового підходу, аналізу соціальних процесів, обґрунтованих розрахунків та перевірених на практиці нормативів. Це механізм системного й цілеспрямованого впливу на соціальне середовище із застосуванням різноманітних чинників, що формують його динаміку.

Актуальність теми полягає у необхідності формування й підтримки сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі. Це особливо важливо для працівників, які прагнуть постійного розвитку, адже саме вони сприяють гармонійній діяльності всієї організації. Ефективна організація трудової діяльності персоналу, яка є запорукою успіху будь-якої компанії, ґрунтується на мотивації кожного працівника до якісного виконання своїх завдань у межах цілей організації, з одночасним раціональним використанням робочого часу. Досягнення такого рівня ефективності можливе шляхом дослідження структурної моделі управління персоналом.

Ключові слова: управління, розвиток персонал, персонал, соціальний капітал, мотивація, зміни винагород.

Annotation
qualification work performed
on the topic: «*Problems of developing the professionalism of the company's personnel*»

The management of the development of the organization is considered as a set of methods, techniques and procedures aimed at solving social issues of labor groups using a scientific approach, analysis of social processes, reasonable calculations and standards tested in practice. This is a mechanism of systematic and purposeful influence on the social environment using various factors that shape its dynamics.

The relevance of the topic lies in the need to create and maintain a favorable social and psychological atmosphere in the team.

This is especially important for employees who strive for continuous development, because they contribute to the harmonious operation of the entire organization. Effective organization of personnel work, which is the key to the success of any company, is based on the motivation of each employee to high-quality performance of tasks within the goals of the organization, with the simultaneous rational use of working time. Achieving this level of efficiency is possible by studying the structural model of personnel management.

Key words: management, personnel development, personnel, social capital, motivation, changes in remuneration.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ	5
1.1. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його професійності	5
1.2. Основні принципи та завдання управління персоналом підприємства	14
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП Ярмолик Галина Ігорівна	24
2.1. Аналіз діяльності досліджуваного закладу	24
2.2. Характеристика стилів управління розвитком персоналу	31
2.3. Дослідження соціального розвитку персоналу організації	37
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЯК МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ ПРОФЕСІЙНОСТІ	46
3.1. Проблеми та ключові аспекти мотивації працівників на підприємстві	46
3.2. Рекомендації для вдосконалення управління персоналом	54
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

У розвитку працівників та підвищенні ефективності їхньої трудової діяльності важливу роль відіграє соціальна політика організації. Соціальний розвиток організації передбачає покращення її соціального середовища — усіх матеріальних, суспільних і духовно-моральних умов, у яких працюють співробітники, живуть разом зі своїми сім'ями та здійснюють споживання благ, а також формування об'єктивних зв'язків між особистостями і прояви їхніх морально-етичних цінностей.

Управління розвитком організації розглядається як комплекс методів, прийомів і процедур, спрямованих на вирішення соціальних питань трудових колективів з використанням наукового підходу, аналізу соціальних процесів, обґрунтованих розрахунків та перевірених на практиці нормативів. Це механізм системного й цілеспрямованого впливу на соціальне середовище із застосуванням різноманітних чинників, що формують його динаміку.

Актуальність теми полягає у необхідності формування й підтримки сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі. Це особливо важливо для працівників, які прагнуть постійного розвитку, адже саме вони сприяють гармонійній діяльності всієї організації.

Метою даного дослідження є побудова ефективної системи управління розвитком персоналу на підприємстві. Для досягнення цієї мети були визначені основні завдання:

- розвиток персоналу як засіб підвищення його професійного рівня;
- основні принципи та завдання управління персоналом підприємства;
- характеристика діяльності досліджуваного закладу;
- характеристика стилів управління розвитком персоналу;
- провести дослідження соціального розвитку персоналу організації;
- проблеми та критерії мотивації працівників на підприємстві
- запропонувати можливості вирішення проблем та критеріїв мотивації працівників на підприємстві;
- надати рекомендації для вдосконалення управління персоналом.

Об'єктом дослідження в даній роботі виступає процес професійного розвитку персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади управління персоналом підприємства та визначення напрямів подальшого професійного розвитку.

Наукова новизна дослідження полягає у впровадженні окремих інструментів для розвитку підприємства через впровадження чітко структурованого механізму, який передбачає акцент на значущості та завданнях управління персоналом. Особливу увагу варто зосередити на адаптації співробітників до швидких змін як у внутрішньому середовищі компанії, так і у зовнішніх обставинах.

Під час дослідження застосовувались різні загальнонаукові методи, зокрема логічне узагальнення для уточнення теоретичних підходів до управління розвитком персоналу та аналізу поведінки. Системний і комплексний підходи використовувались для вивчення специфіки управління персоналом, його навчання, а спостереження допомогло оцінити практичні аспекти мотивації процесів. Для впорядкування даних, оцінювання показників і візуалізації результатів було застосовано економічний аналіз із використанням табличних, порівняльних і графічних методів. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення процесів управління розвитком персоналу та його навчання на підприємстві. Запропоновані висновки та рекомендації схвалені для практичного впровадження в роботу підприємства. Для розкриття теми будуть використані нормативно-правові документи, навчальна та наукова література, монографії авторів, котрі досліджують питання розвитку персоналу, матеріали періодичних видань.

Кваліфікаційна робота сформована зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЙОГО ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ

1.1. Розвиток персоналу як засіб підвищення його професійного рівня

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від професійного рівня її працівників. У сучасних умовах, коли знання, навички та вміння швидко застарівають, здатність компанії забезпечувати постійний розвиток своїх співробітників стає визначальним фактором конкурентоспроможності, оновлення та розширення виробництва товарів чи послуг. Розвиток персоналу включає широкий спектр психологічних, педагогічних, соціальних та економічних аспектів, хоча залишається вузьким поняттям у порівнянні з «гармонійним розвитком особистості». Водночас між поняттями «професійний розвиток особистості» й «розвиток персоналу» також є різниця.

Поняття «розвиток персоналу» слід трактувати як системно організований процес безперервного навчання працівників із метою підготовки їх до вирішення нових професійних завдань, підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву та впровадження змін у соціальній структурі колективу [4, с.137-139]. Цей процес реалізується через такі заходи, як адаптація на робочому місці, оцінка компетенцій, атестація співробітників, планування кар'єри, заохочення професійного зростання тощо. Основні елементи цього процесу зображені на рисунку 1.1. Якість розвитку персоналу великою мірою залежить від належної організації профорієнтаційної роботи як у закладах освіти, так і безпосередньо на підприємствах [13, с.88-89].

Однією із ключових складових ефективності є підвищення результативності інноваційної та раціоналізаторської діяльності працівників. Для успішної реалізації заходів розвитку необхідно створювати ефективну систему матеріального та морального стимулювання всередині організації.



Рис.1.1. Складові процесу розвитку персоналу підприємства

Розвиток персоналу зазвичай відбувається в межах організації або за її ініціативою і підтримкою, навіть якщо це стосується навчання поза межами робочого процесу. Проте професійний розвиток особистості може охоплювати й такі сфери, які виходять за рамки трудової діяльності. Він може здійснюватися не лише за рахунок коштів організації, але й за підтримки держави чи через особисті ресурси працівника.

У контексті розвитку персоналу головний акцент переважно робиться на його професійному аспекті. Це передбачає оволодіння новими знаннями, компетенціями, навичками та вміннями, необхідними для виконання поточних чи майбутніх професійних завдань. Згідно з преамбулою Закону України «Про професійний розвиток працівників», цей процес базується на регламентації правових, організаційних та фінансових основ функціонування

системи професійного розвитку [1]. Його головною метою є створення спеціалізованих знань, вдосконалення необхідних навичок і вмінь, покликаних підвищувати продуктивність праці, сприяти якісному виконанню посадових обов'язків і освоєнню нових видів професійної діяльності. Відповідно до закону, професійний розвиток охоплює як формальне, так і неформальне навчання працівників.

Науковець Дмитрієв І.А. визначає «розвиток персоналу як цілеспрямований комплекс освітніх, інформаційних та робочо-специфічних заходів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників відповідно до завдань розвитку підприємства, а також з огляду на потенціал і здібності співробітників» [12, с.141-143].

У свою чергу, Гетьман О.О., Білодід А.О. «трактують розвиток персоналу як процес навчання та підвищення кваліфікації» [9]. Такий підхід дещо звужує ширше поняття розвитку персоналу як системного явища.

Таблиця 1.1.

Аналіз теоретико-методологічних підходів до трактування змісту
поняття «розвиток персоналу»

Дослідник	Визначення поняття «розвиток персоналу»
В.Я. Брнч, О.Я. Гугул	Комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем
Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М.С.Татаревська	Сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
В. І. Маслов	Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі
А. М. Ткаченко, К. А. Марченко	цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.
І. Хентце	Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог.
Г. Шмідт	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися організаційне та особистісне зростання і розвиток

Узагальнюючи ці трактування, можна зробити кілька ключових висновків:

1. Розвиток персоналу охоплює як навчання і підвищення кваліфікації, так і процес розкриття та реалізації потенціалу працівників. Попри різні підходи, цей процес слід сприймати як безперервний і системно організований завдяки впровадженню чітко продуманих дій.

2. Часто розвиток персоналу зводять лише до професійного аспекту, проте гармонійний розвиток вимагає інтеграції особистісної, професійної, соціальної та інших складових. Таким чином можна досягнути комплексного зростання співробітника.

3. Нерідко розвиток ототожнюють із простим додаванням нових навичок. Однак важливо розуміти його як якісне вдосконалення існуючих компетенцій і стрибок на вищий рівень, а не як екстенсивний процес накопичення нових знань.

4. Розвиток персоналу має здійснюватися постійно, динамічно й у стратегічно обґрунтованому напрямку, а не бути одноразовою чи формальною дією.

З огляду на це, розвиток персоналу є безперервним процесом покращення кваліфікаційних і особистісних характеристик працівників. Це сприяє їхньому гармонійному зростанню та підвищенню результативності організації як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Основною метою розвитку персоналу є забезпечення підприємства кадрами з необхідними компетенціями, які відповідають стратегії та цілям компанії. До завдань розвитку персоналу належать[44, с.41-43]:

- виділення й підтримка працівників із високим потенціалом до навчання;
- створення системи безперервного навчання шляхом поширення знань і відповідного досвіду;
- активація прихованих можливостей співробітників;
- підтримка творчої атмосфери й здорової конкуренції;
- формування резерву керівних кадрів;

- організація професійного розвитку й планування кар'єрного росту.

У сучасних умовах ключовими стають також:

- мінімізація опору змінам;
- формування корпоративної культури;
- вивчення й впровадження передових методів розвитку персоналу.

Серед переваг системного підходу до розвитку персоналу науковці відзначають[47, с.325-237]:

- створення ефективних механізмів управління через мотивацію співробітників;
- покращення командної співпраці та взаємодопомоги;
- підвищення здатності компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Управління розвитком персоналу забезпечує ефективне використання трудового потенціалу працівників, сприяючи їх професійній мобільності та соціальній активності. Це є ключовим інструментом для запобігання масовому безробіттю, а також має важливе значення у підготовці кадрів для вирішення викликів структурних і технологічних змін в економіці.

Успішний розвиток персоналу позитивно впливає на зростання обсягів виробництва, модернізацію асортименту товарів чи послуг та покращення фінансових показників організації. Таким чином, цей напрям стає невід'ємною складовою діяльності будь-якої організації, зміцнюючи її конкурентні позиції на ринку та водночас підвищуючи ринкову цінність працівників.

Конкурентоспроможність робочої сили визначається сукупністю якісних та цінових характеристик трудового потенціалу, що відповідають вимогам роботодавців. Вона враховує як якісні, так і кількісні параметри, необхідні для задоволення потреб сучасного ринку праці.

Працівники, що систематично підвищують кваліфікацію, освоюють нові спеціальності і розвивають професійні навички, отримують більше можливостей для кар'єрного зростання як у межах організації, так і поза її межами. У випадку звільнення такі кадри мають більше шансів швидко

знайти нову роботу, започаткувати власний бізнес або створювати нові робочі місця.

Практика професійного розвитку високо оцінюється багатьма людьми та часто стає вирішальним фактором при виборі місця роботи. При цьому вигоди отримують не лише працівники та роботодавці, але й суспільство загалом. Підвищується освітній рівень населення, зростає продуктивність праці, досягаються відчутні результати без значних витрат державного бюджету.

Окрім цього, розвиток персоналу сприяє зростанню інтелектуального рівня особистості, формує її здатність краще адаптуватися до складностей сучасного світу та міжособистісної взаємодії. Такі зміни позитивно відображаються на атмосфері у колективах, покращують мотивацію до праці та підсилюють відданість організаційним цілям. Цей процес допомагає зменшити плинність кадрів і забезпечити спадковість управління.

У державах із розвиненою економікою компанії все більше уваги приділяють забезпеченню безперервного професійного розвитку співробітників. Планування та організація цього аспекту стали важливою складовою системи управління персоналом. Для України використання такого підходу є надзвичайно важливим у контексті підтримки сталого економічного зростання. Головними завданнями розвитку персоналу в організації є:

- забезпечення професійного навчання працівників і створення умов для продуктивної діяльності через гнучкі системи післядипломної освіти;
- сприяння виробничій адаптації кадрів і стимулювання їх професійного зростання відповідно до стратегічних пріоритетів;
- використання здібностей і потенціалу фахівців для впровадження інноваційних рішень і технологій, що покращують конкурентоспроможність організації;
- проведення оцінки персоналу з метою його розвитку, атестації та узгодження довгострокових стратегій;

- формування позитивного ставлення до організації через розвиток кар'єрних перспектив, матеріальну й нематеріальну мотивацію, а також підтримку її престижу серед молоді й громадян [22, 49, 54, 57].

Реалізація цих задач коштує значних ресурсів, адже витрати на розвиток персоналу все більше впливають на основні виробничо-соціальні показники діяльності організації. Оскільки частка цих витрат зростає у структурі собівартості продукції чи послуг, питання раціонального використання коштів набуває актуальності.

Управління розвитком персоналу сприяє максимальному використанню трудового потенціалу працівників, одночасно підвищуючи їх соціальну та професійну мобільність. Це стає важливим інструментом у боротьбі з масовим безробіттям і відіграє провідну роль у підготовці кадрів до структурних і технологічних змін в економіці. Як наслідок, розвиток персоналу позитивно впливає на нарощування обсягів виробництва, оновлення асортименту продукції чи послуг, а також на зростання фінансових показників. У таких умовах підвищення кваліфікації працівників є стратегічно важливим напрямом, який забезпечує ефективне функціонування організації та сприяє зміцненню її конкурентних позицій на ринку. Водночас це формує високу конкурентоспроможність працівників на ринку праці [5, 14, 25, 34].

Конкурентоспроможність робочої сили являє собою комплекс якісних і цінових характеристик трудового потенціалу, що відповідають очікуванням роботодавців. Вона охоплює як якісні аспекти, так і кількісні параметри. Працівники, які активно займаються саморозвитком, здобувають нові професії та спеціальності через освоєння сучасних знань, навичок і компетенцій, отримують переваги для побудови кар'єри як всередині компанії, так і поза її межами. У випадку звільнення такі фахівці мають більше шансів швидше знайти нову роботу, розпочати власну підприємницьку діяльність або навіть створити робочі місця для інших. Для багатьох людей можливість професійного розвитку є одним із ключових

критеріїв при виборі роботи. У цьому процесі вигоду отримують не лише роботодавець і працівник, але й усе суспільство загалом.

Рівень освіти країни підвищується, ефективність праці зростає, а досягти цього можливо без суттєвого навантаження на державний бюджет. Розвиток персоналу має додаткові переваги, включаючи підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширення її кругозору та соціальних зв'язків. Освічена людина краще адаптується до викликів сучасного світу та ефективніше вибудовує взаємодію з іншими. Це сприяє поліпшенню соціально-психологічного клімату в колективі, формує сильну мотивацію до роботи та забезпечує вірність стратегічним цілям організації.

У результаті зменшується плинність кадрів, а управління стає більш стабільним і спадкоємним. Розвиток персоналу є визначальним показником прогресивності суспільства та вагомим фактором науково-технічного розвитку. З цієї причини в країнах із розвинутою ринковою економікою дедалі більше компаній ініціюють програми постійного професійного вдосконалення для своїх працівників. Планування й організація такого розвитку стають невід'ємними елементами системи управління персоналом. Для України адаптація цього досвіду є важливою умовою досягнення стабільного економічного росту [6, 15, 18, 42].

Основні завдання розвитку персоналу в організації охоплюють кілька ключових напрямів. Серед них – забезпечення професійної підготовки співробітників у поєднанні зі створенням умов, які сприяють підвищенню продуктивності через впровадження безперервної системи післядипломної освіти. Значну увагу приділяють адаптації працівників на виробництві та їхньому професійному й кваліфікаційному розвитку у відповідності до стратегічних управлінських цілей.

Важливими є застосування знань, навичок і потенціалу співробітників для реалізації інноваційних рішень і технологій, що підвищують конкурентоспроможність організації на ринку. Особливо ваговою функцією залишається оцінка персоналу. Її результати використовують для подальшої адаптації, атестації співробітників і гармонізації їхньої діяльності з

довгостроковими цілями організації. Окрім того, розвиток позбавлений сенсу без формування позитивного ставлення працівників до організації та її керівництва. Це завдання виконується через планування кар'єрного зростання, використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, а також підвищення престижу компанії серед молодого покоління та ширших соціальних груп. Реалізація цих напрямків вимагає значних витрат ресурсів.

Інвестиції у розвиток персоналу формують як виробничі, так і соціальні показники, сприяючи визначенню стратегії подальшого розвитку компанії. Частка витрат на працівників у загальній собівартості послуг чи продукції невинно зростає. Відтак зростає і потреба оптимізувати використання цих коштів, орієнтуючись на економічні аспекти розвитку персоналу. Інвестування в людський капітал усе більше відповідає актуальності сучасних концепцій управління персоналом.

Людський капітал поділяється на три основні рівні. На індивідуальному рівні він охоплює знання та навички, здобуті людиною через навчання, професійні тренінги і практичний досвід із врахуванням індивідуальних здібностей. Ці компетенції дозволяють надавати цінні послуги іншим. На організаційному рівні людський капітал складається із загальної кваліфікації, професійних знань працівників і досягнень компанії у сфері організації праці та розвитку персоналу.

Державний або макроекономічний рівень включає всі накопичені інвестиції системи освіти: підготовку кадрів, підвищення кваліфікації, профорієнтацію, а також діяльність у сферах охорони здоров'я та зайнятості населення. Інвестиції у людину й людський капітал можна поділити на кілька категорій. Найперше – безпосередні матеріальні витрати: кошти на освіту громадян, фінансування розвитку працівників із боку роботодавців та держави.

Наступним аспектом є втрачені доходи під час навчання: недоотримана заробітна плата студентів або зниження ефективності роботодавця через перенаправлення співробітників на навчальні програми. Не менш важливими є моральні витрати: напруга, стреси від навчального процесу й екзаменів,

обмеження вільного часу чи необхідність змінювати місце проживання заради підвищення кваліфікації. Водночас віддача від інвестицій у людський капітал проявляється у вигляді як матеріальних, так і нематеріальних вигод. Серед прямих матеріальних результатів можна виділити підвищення рівня заробітної плати, кращі умови праці й додаткові пільги. Непрямі вигоди включають збільшення шансів на подальше фінансування розвитку працівника самим роботодавцем, що додатково стимулює професійне зростання і загальний прог

Моральні вигоди охоплюють задоволення від професійної діяльності, участь у цікавих проєктах, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, а також відчуття стабільності та впевненості у майбутньому. Інвестиції в людський капітал виправдовуються лише за умови, що поточна вартість майбутніх матеріальних і нематеріальних вигод є рівною або перевищує витрати, необхідні для цих інвестицій.

1.2. Основні принципи та завдання управління персоналом підприємства

До недавнього часу концепція управління персоналом практично не була інтегрована у вітчизняну управлінську практику. У кожній організації діяла функціональна підсистема, що відповідала за управління кадрами та соціальний розвиток колективу. Однак основні функції у цій сфері переважно виконували керівники підрозділів, а ключовим організаційним центром залишався відділ кадрів. Цей підрозділ займався прийомом і звільненням працівників, організацією їхньої професійної підготовки, підвищенням кваліфікації та перепідготовкою, причому для останніх функцій іноді створювалися окремі відділи навчання персоналу.

Управління персоналом у закладі ресторанного господарства базується на низці ключових принципів, які формують основу підходів до управління, способів вирішення завдань та норм взаємодії між співробітниками.

Ця сфера охоплює широкий спектр питань: від етичних норм і моделей людської поведінки до вирішення конфліктів та налагодження взаємодії між різними рівнями керівництва. У процесі аналізу системи управління персоналом виділяють дві групи принципів: перша визначає засади формування системи, а друга задає напрямки її подальшого розвитку.

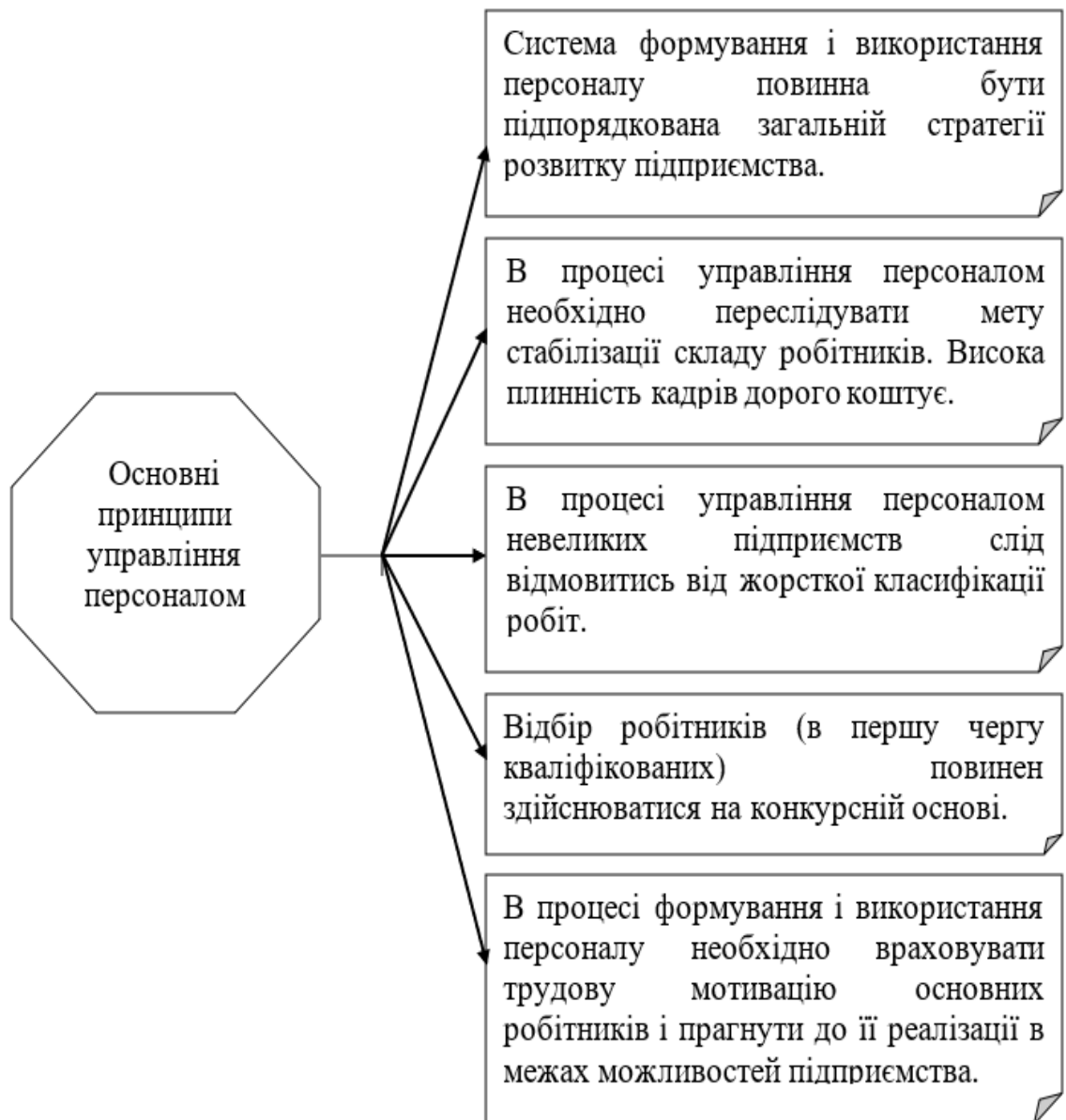


Рис. 1.2. Основні принципи управління персоналом

Всі принципи побудови цієї системи тісно взаємопов'язані та реалізуються у комплексі, причому їхнє використання залежить від особливостей функціонування конкретної організації. Основа формування та

роботи системи управління персоналом ґрунтується на важливих положеннях, рис. 1.2. Ці положення формують основу системного підходу до управління персоналом і забезпечують її ефективне функціонування в рамках організації.

Система управління формується на основі цілей організації, обраної виробничої концепції та врахування сучасних суспільно-політичних поглядів.



Рис. 1.3. Формування та роботи системи управління персоналом

Основними завданнями є:

- Сприяння ініціативній та самостійній діяльності працівників через належну організацію та ефективне керівництво.

- Координація роботи організації для досягнення її стратегічних цілей, покращення умов праці, гуманізація робочого середовища та забезпечення можливостей самореалізації для кожного співробітника.

На базі цих принципів створюються системи управління персоналом, де ключова увага приділяється децентралізації, передачі повноважень, індивідуальній відповідальності, координації, якісному інформуванню та свободі висловлювання думок. У великих організаціях із багатопрофільною структурою, яка включає відділи, філії та представництва, особливо важливо розробити чітко визначені правила для забезпечення єдиного стилю управління. Узгодженість принципів управління має особливу значущість.

За відсутності чітких керівних засад зростає ймовірність того, що окремими напрямками діяльності керуватиме лише одна особа, що може призвести до порушення єдності стратегії організації. Водночас управлінські правила повинні бути гнучкими, щоб зберігати свободу дій керівників і не стримувати їх ініціативи. Ці ідеї реалізуються завдяки впровадженню конкретних управлінських заходів, що застосовуються залежно від рівня в ієрархії компанії.

Важливо також враховувати правові аспекти регулювання зайнятості та оплати праці у процесі управління трудовими ресурсами. Управління людьми завжди було невіддільною складовою розвитку людських спільнот і суспільств. Управління персоналом є спеціалізованою сферою загального менеджменту, що зосереджується на працівниках, які належать до певної соціальної або професійної групи.

Центральною фігурою в цьому процесі виступають керівники та спеціалісти, які здійснюють управлінську діяльність щодо своїх підлеглих. Таким чином, управління персоналом — це систематична й цілеспрямована діяльність керівного складу організації, орієнтована на розробку концепцій і стратегій кадрової політики та методів ефективного розпорядження трудовими ресурсами. Це передбачає структурований і продуманий вплив через інтегрований комплекс організаційно-економічних і соціальних заходів.

Основна мета полягає у створенні умов для ефективного розвитку та реалізації потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Процеси планування, підготовки, перерозподілу та раціонального використання людських ресурсів є ключовими елементами управління персоналом, а вибір відповідної стратегії управління залежить від актуальних умов діяльності організації.

У цьому контексті можуть бути застосовані наступні підходи:

- оптимізація витрат на персонал, що передбачає залучення додаткових співробітників у періоди економічного зростання та скорочення штату при погіршенні економічної ситуації;
- узгодження прогнозованих потреб в кадрах із планами розвитку організації;
- залучення висококваліфікованих фахівців для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- інвестування не тільки в навчання та професійне зростання працівників, але й у формування умов для ефективного розкриття їхнього потенціалу, що особливо актуально для організацій, які активно впроваджують новітні досягнення науково-технічного прогресу та висувують високі вимоги до якості персоналу.

На сьогодні управління людськими ресурсами ґрунтується на ряді базових принципів:

- орієнтація на науковість, демократичний централізм, планомірність та єдність розпоряджень;
- збалансований підхід між індивідуальними і груповими потребами, дотримання балансу між централізацією і децентралізацією, а також інтеграція лінійного, функціонального та стратегічного управління;
- обов'язковий контроль виконання прийнятих рішень. Управління персоналом є складним компонентом загальної системи управління організацією.

Таке ускладнення пов'язане з особливістю людських ресурсів, які суттєво відрізняються від інших видів ресурсів і потребують індивідуальних підходів. Ця специфіка проявляється у таких аспектах:

1. Люди володіють інтелектом, а їхні реакції на рішення керівництва носять емоційний, усвідомлений і взаємний характер.
2. Постійний розвиток і зміни працівників створюють динамічну основу для трудових відносин.
3. Тривалість трудової діяльності може охоплювати десятки років, забезпечуючи довгостроковість взаємодії.
4. Співробітники приєднуються до організації свідомо, мотивуючи це власними цілями і прагненнями.

Сучасна концепція управління персоналом акцентує увагу на кількох позиціях:

- людина визначається як основне джерело доходу;
- діяльність має орієнтуватися на досягнення фінансових результатів та прибутковості;
- рівень професіоналізму співробітників безпосередньо впливає на успіх організації, адже цінність компанії полягає в її людському капіталі.

Експерти в сфері економіки наголошують на тому, що ключовими завданнями у роботі з персоналом є:

- максимально ефективне використання індивідуальних здібностей співробітників задля досягнення стратегічних цілей організації, включаючи освоєння нових технологій;
- гармонізація інтересів працівників із завданнями бізнесу.

Суть управління людськими ресурсами полягає у забезпеченні організації компетентними кадрами для досягнення її стратегічних цілей. Така стратегія охоплює не лише розвиток загальної кваліфікації персоналу, але й особистий професійний ріст кожного співробітника. Це передбачає формування планів розвитку організації через людський капітал, враховуючи зовнішні чинники, що сприяють покращенню конкурентоспроможності.

Управління персоналом є центральним елементом у системі управління організації. Воно поєднує в собі науковий підхід і мистецтво ефективного керування професійною діяльністю співробітників. Комплексний підхід передбачає створення системи принципів і методів, спрямованих на оптимальний підбір кадрів, розвиток їх потенціалу, стимулювання мотивації та раціональне розподілення ресурсів.

При цьому управління персоналом має відповідати стратегії підприємства, захищати інтереси працівників і дотримуватися вимог трудового законодавства протягом усього періоду співпраці — від залучення до стабілізації та ефективного використання персоналу. На сучасному етапі головні завдання управління персоналом охоплюють такі напрями:

- забезпечення підприємства персоналом у необхідній кількості й належній якості як для поточного періоду, так і з урахуванням перспектив;
- створення умов для продуктивної роботи, оптимальний розподіл зайнятості та підтримка стабільного навантаження під час робочого часу;
- задоволення обґрунтованих та актуальних потреб працівників;
- відповідність трудового потенціалу співробітників вимогам їхніх робочих місць;
- стимулювання співробітників до багатофункціональності в межах виконуваних ними завдань.

Управління персоналом, як система, поділяється на два основні блоки: організаційний та функціональний. «Організаційний блок» включає:

- формування персоналу шляхом прогнозування структурних змін, визначення потреб у спеціалістах, підбору, розміщення працівників і оформлення трудових договорів;
- стабілізацію персоналу, що полягає у створенні бази даних про кваліфікацію, навички, побажання працівників та оцінку їхньої ефективності для виявлення потенціалу, організації навчання, підвищення кваліфікації або вирішення питань їх подальшого працевлаштування.

«Функціональний блок» охоплює:

- управління використанням персоналу та розвиток кар'єри співробітників;

- підтримання стабільного колективу і модернізацію робочих місць;
- поліпшення морально-психологічного клімату в команді.

У сучасних реаліях управління персоналом спрямоване на досягнення стратегічних цілей організації, серед яких:

- довгостроковий розвиток;
- забезпечення конкурентоспроможності;
- збільшення прибутків;
- самофінансування;
- утримання фінансової стабільності;
- закріплення досягнутих результатів.

До ключових завдань управління персоналом належать:

- удосконалення кадрової політики;
- розвиток і повноцінне використання потенціалу працівників;
- вибір найбільш ефективного стилю управління персоналом;
- покращення координації роботи колективу на горизонтальному рівні;

- поліпшення організації праці й умов роботи;
- визнання індивідуальних досягнень працівників;
- створення ефективних систем оплати та заохочення.

Таким чином, управління персоналом об'єднує кілька взаємопов'язаних напрямів, спрямованих на забезпечення безперебійної і продуктивної роботи організації.

Ефективна організація трудової діяльності персоналу, яка є запорукою успіху будь-якої компанії, ґрунтується на мотивації кожного працівника до якісного виконання своїх завдань у межах цілей організації, з одночасним раціональним використанням робочого часу. Досягнення такого рівня ефективності можливе шляхом дослідження структурної моделі управління персоналом.

Важливим аспектом є впровадження результатів оцінювання кадрів, оскільки кожне підприємство прагне зберегти цінних працівників, створюючи можливості для їх професійного та кар'єрного розвитку, і водночас позбавлятися тих, чия ефективність не відповідає вимогам організації. Таким чином, система управління персоналом повинна мати чітко визначені цілі та забезпечувати функціональну підтримку цих завдань, про що йтиметься далі.

Висновки до розділу 1.

Отже, можна зазначити, що діяльність будь-якої організації визначається конкретними людьми. Саме співробітники оцінюють придатність обладнання та технологій, визначають для себе обсяг завдань, необхідних для виконання, і пристосовують організаційну структуру відповідно до власних можливостей. Тому працівники є центральним елементом у будь-якій системі управління і в будь-якому виробничому процесі. Методологія управління персоналом включає аналіз сутності персоналу як об'єкта управління, формування поведінки індивідів відповідно до потреб і завдань організації, а також розробку ефективних принципів і методів управління людським ресурсом.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП Ярмолик Галина Ігорівна

2.1. Аналіз діяльності досліджуваного закладу

Успішне функціонування ресторану залежить від багатьох факторів. Як і будь-яка складна система, його діяльність починається з ідеї засновників і завершується якісним контролем роботи закладу. Зокрема, ресторан має забезпечувати високий рівень комфорту, пропонувати широкий асортимент страв і напоїв, мати оригінальний інтер'єр, бездоганну подачу страв, а також організоване обслуговування та умови для відпочинку. У Чернівцях налічується понад 300 сучасних закладів, серед яких ресторани, бари, піцерії та кафе, здатні задовольнити будь-які уподобання й бюджети. Тут можна знайти все: від доступних закладів швидкого харчування до витонченої французької кухні, екзотичних китайських і японських страв, а також традиційної української кухні. Одним із популярних сучасних місць є ресторан Чічері ФОП Ярмолик Галина Ігорівна, розташований у Чернівцях за адресою: проспект Незалежності, 96 (рис. 2.1). Заклад вирізняється гарним обслуговуванням, затишним інтер'єром і приємною, гостинною атмосферою.



Рис. 2.1. Зовнішній вигляд ресторану Чічері

Успіх функціонування ресторану Чічері ФОП Ярмолик Галина Ігорівна значною мірою залежить від професійності його персоналу. Адже саме вони регулярно взаємодіють із клієнтами, спілкуються з ними та

задовольняють їхні запити. Усі співробітники вирізняються приємною вдачею, організаційними здібностями та комунікаційними навичками. Підприємець ФОП Ярмолик Галина Ігорівна Ресторан Чічері може комфортно розмістити до 40 гостей за окремими столиками. Екстер'єр закладу прикрашений елементами традиційного українського побуту, однак справжній шарм проявляється в його внутрішньому дизайні. Інтер'єр виконаний у стилі гуцульської сільської хати, що створює затишну та автентичну атмосферу. До додаткових переваг ресторану можна віднести: - відкритий майданчик; - можливість замовлення їжі на виніс; - послуги доставки; - доступ до Wi-Fi; - оплату кредитними картками.



Рис. 2.2. Інтер'єр залу ресторану Чічері ФОП Ярмолик Галина Ігорівна

Ще 20 може розміститися на вулиці. Ресторан славиться своєю смачною буковинською кухнею (рис 2.3.).



Рис. 2.3. Літній майданчик ресторану Чічері
ФОП Ярмолик Галина Ігорівна

Меню складається з традиційних страв буковинської кухні, які готують за домашніми рецептами (рис. 2.4). Наявні пропозиції комплексних бізнес-ланчів. У ранковий час кухарі працюють над сніданками за аналогією шведського столу.



Рис. 2.4 Стіл із стравами в ресторані Чічері
ФОП Ярмолик Галина Ігорівна

Всі бажаючі можуть відсвяткувати дні народження, хрестини, корпоративи, фуршети, вечірки. Шеф – кухар створив меню, в якому будуть не тільки традиційні страви, але й вишукана їжа. Головне правило в обслуговуванні – класичне висококласне обслуговування і відсутність нав'язливості рис. 2.5.

У ресторані є мультимедійний проектор, який дозволяє демонструвати презентації, відео та інші матеріали. Завдяки цьому керівництво прагне створити для відвідувачів максимально комфортні умови. Спеціально для різноманітних свят ресторан розробляє окремі меню з доступними цінами для кожного гостя. За бажанням клієнтів керівник ресторану Чічері ФОП Ярмолик Галина Ігорівна організовує фуршети. Висококваліфікований бармен пропонує вишукану каву, широкий вибір безалкогольних напоїв і смачні солодощі.

Управління рестораном поєднує комплекс заходів, спрямованих на оптимальне використання робочої сили, матеріальних і фінансових ресурсів. Високий рівень обслуговування та ритмічна робота ресторану залежать не лише від технічного стану приміщень і обладнання, але й від професійних якостей персоналу. У ресторані до кожного клієнта застосовується індивідуальний підхід, а всі побажання та пропозиції приймаються з увагою. Власники ресторану відповідають за організацію та результати діяльності закладу. Це охоплює виконання планів щодо товарообігу і прибутку, підтримання культури обслуговування, контроль якості продукції, належне зберігання матеріальних цінностей і дотримання трудового законодавства.

Офіціанти ресторану Чічері ФОП Ярмолик Галина Ігорівна ввічливі та комунікабельні, забезпечують найкращий сервіс і якісно презентують страви клієнтам. Кухарі відповідальні за свіжість і якість продуктів. Вони суворо дотримуються санітарних норм та технологій приготування їжі, щоб усі страви були не тільки смачними, але й корисними.

Фінансово-господарська діяльність ресторану оцінюється в таблиці 2.1, 2.2, складеній на основі звітів про фінансові результати за 2020-2024 роки. З даних таблиці видно, що чистий дохід від реалізації товарів, робіт і послуг

зростав до 2022 року, але у 2023 році зменшився на 76,2 тис. грн або майже на 17% порівняно з попереднім роком, одночасно зі скороченням собівартості реалізованих товарів на 30,3 тис. грн. Проте витрати на оплату праці значно підвищилися: з 34,5 тис. грн у 2020 році до 97 тис. грн у 2024 році. На це вплинули різноманітні фактори, включаючи зовнішні, як-от інфляція і загальне підвищення цін.

Таблиця 2.1

Характеристика фінансово-господарської діяльності
ресторану Чічері ФОП Ярмолик Галина Ігорівна за 2020-2024 р. р.

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021-2020 рр.		Відхилення 2022-2021 рр.	
			Абсолютне тис. грн.	Відносне, %	Абсолютне тис. грн.	Відносне, %
1	2	3	7	8	9	10
Дохід (виручка) від реалізації тис. грн.	270,7	335,10	64,40	23,79	114,90	34,29
Непрямі податки та інші вирахування з доходу тис. грн.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	0,00
Чистий дохід тис. грн.	270,70	335,10	64,40	23,79	114,60	34,20
Матеріальні затрати тис. грн.	40,00	1,80	-38,20	-95,50	0,10	5,56
Витрати на оплату праці тис. грн.	34,50	46,80	12,30	35,65	9,50	20,30
Відрахування на соціальні заходи тис. грн.	0,30	4,90	4,60	1533,33	-2,50	-51,02
Амортизація тис. грн.	0,40	0,34	-0,06	-15,00	-0,04	-11,76
Інші операційні витрати тис. грн.	100,70	115,20	14,50	14,40	91,10	79,08
Собівартість реалізованих товарів тис. грн.	127,00	165,70	38,70	30,47	53,60	32,35
Разом витрати тис. грн.	266,90	334,70	67,80	25,40	151,80	45,35
Валовий прибуток тис. грн.	3,80	0,40	-3,40	0,00	203,00	0,00
Чистий прибуток (збиток) тис. грн.	3,80	0,40	-3,40	-89,47	-36,90	-9225,00

У 2023 році загальні витрати зменшилися на 61,1 тис. грн порівняно з 2022 роком. Це скорочення сталося переважно завдяки зменшенню інших операційних витрат майже на 68%. Проте вже у 2024 році структура витрат

змінилася — вони почали зростати і збільшилися на 26,47%. Основними чинниками такого зростання стало підвищення матеріальних витрат на 56,2 тис. грн (на 2023% у відсотковому еквіваленті порівняно з попереднім роком). Крім цього, спостерігалось зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування на 34,54% та 128,07% відповідно. Також на 42,38% підвищилися амортизаційні відрахування. Таким чином, у досліджуваний період спостерігається стрімке збільшення витрат, тоді як дохід (виручка) від реалізації демонструє тенденцію до зниження.

Таблиця 2.2

Характеристика фінансово-господарської діяльності
ресторану Чічері ФОП Ярмолик Галина Ігорівна за 2020-2024 р. р.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023- 2022 рр.		Відхилення 2024- 2023 рр.	
				Абсолютн е тис.грн.	Відносне ,%	Абсолютн е, тис.грн.	Відносне, %
1	4	5	6	11	12	13	14
Дохід (виручка) від реалізації <i>тис. грн.</i>	450,00	373,80	362,00	-76,20	-16,93	-11,80	-3,16
Непрямі податки та інші вирахування з доходу <i>тис. грн.</i>	0,30	0,30	0,00	0,00	0,00	-0,30	-100,00
Чистий дохід <i>тис. грн.</i>	449,70	373,50	362,00	-76,20	-16,94	-11,50	-3,08
Матеріальні затрати <i>тис. грн.</i>	1,90	2,80	59,00	0,90	47,37	56,20	2023,14
Витрати на оплату праці <i>тис. грн.</i>	56,30	72,10	97,00	15,80	28,06	24,90	34,54
Відрахування на соціальні заходи <i>тис. грн.</i>	2,40	5,70	13,00	3,30	137,50	7,30	128,07
Амортизація <i>тис. грн.</i>	0,30	89,20	127,00	88,90	29633	37,80	42,38
Інші операційні витрати <i>тис. грн.</i>	206,30	66,60	62,00	-139,70	-67,72	-4,60	-6,91
Собівартість реалізованих товарів <i>тис. грн.</i>	219,30	189,00	180,00	-30,30	-13,82	-9,00	-4,76
Разом витрати <i>тис. грн.</i>	486,50	425,40	538,00	-61,10	-12,56	112,60	26,47
Валовий прибуток <i>тис. грн.</i>	203,40	184,50	182,00	-18,90	-9,29	-2,50	-1,36
Чистий прибуток (збиток) <i>тис. грн.</i>	-36,50	-51,60	-177,00	-15,10	41,37	-125,40	243,02

На рисунку 2.6. сформовано показники в динаміці.

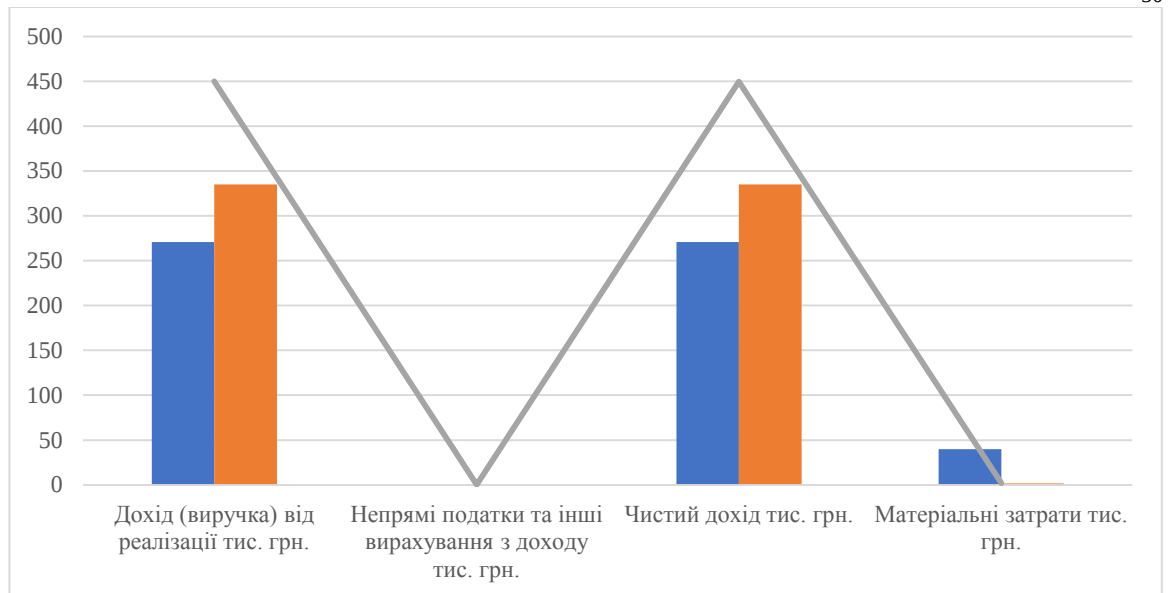


Рис. 2.6. Динаміка показників економічної діяльності підприємства

Для більш детального аналізу розглянуто ключові показники діяльності підприємства: чистий дохід, валовий прибуток, чистий прибуток та витрати. Їхню динаміку представлено на рисунку 2.7.

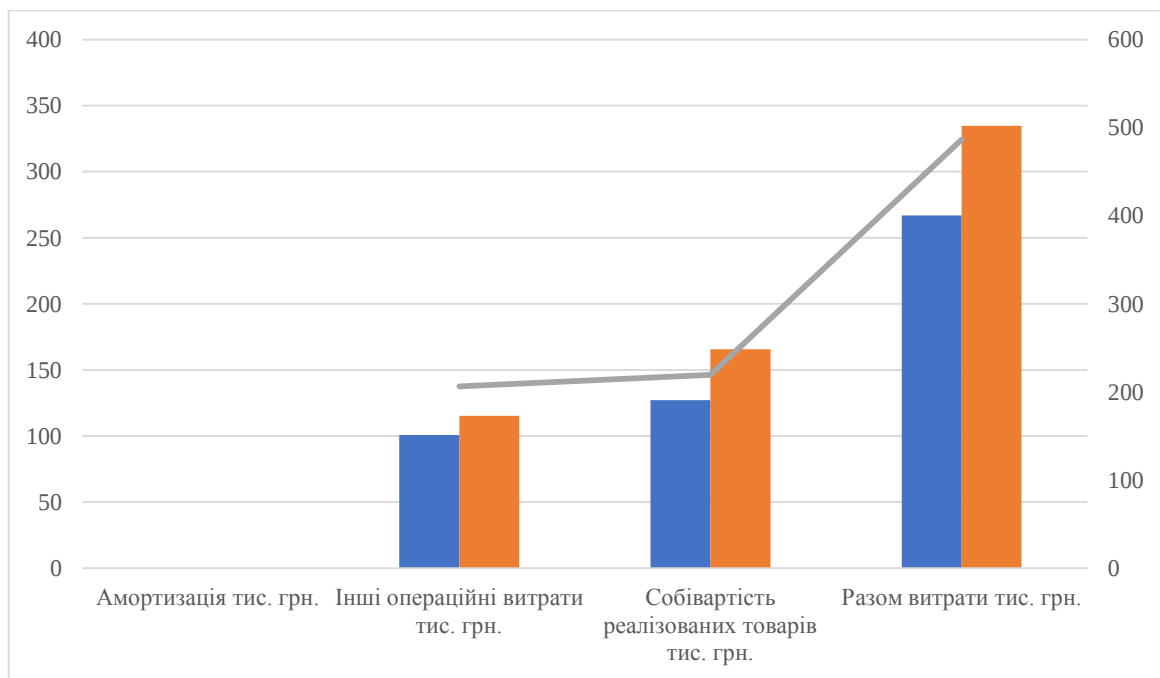


Рис. 2.7. Динаміка амортизації, собівартості реалізованих товарів витрати ресторану Чічері за 2020-2024 р.р.

Чистий дохід – це виручка від реалізації продукції за вирахуванням податку на додану вартість. Як видно, якщо у 2020–2022 роках спостерігалось зростання чистого доходу, то у 2023–2024 роках його обсяг скоротився. Це спричинило зменшення таких показників, як валовий

прибуток, і в підсумку призвело до збитків від діяльності. Основною причиною було те, що витрати зростали, тоді як чистий дохід знижувався.

2.2. Характеристика стилів управління розвитком персоналу

Одним із важливих показників управлінської культури ФОП Ярмолик Галина Ігорівна є стиль керівництва. Він визначається як сукупність методів, які керівник регулярно використовує, відображаючи неформальний бік управлінського процесу через практичні прийоми повсякденної діяльності. Існує два аспекти аналізу стилю керівництва ФОП Ярмолик Галина Ігорівна: загальний стиль роботи, притаманний управлінському апарату організації в цілому, та індивідуальний стиль, характерний для конкретних керівників.

Загальний стиль формується під впливом домінуючих особливостей стилю окремих керівника ФОП Ярмолик Галина Ігорівна, а індивідуальний стиль складається на основі загального, з урахуванням умов роботи, а також особистісних, інтелектуальних і професійних рис кожного керівника. У психології управлінської діяльності виділяють три основні стилі керівництва: демократичний, автократичний (авторитарний) і ліберальний (номінальний), а також один комбінований стиль табл. 2.3 (додаток Б).

Демократичний стиль передбачає опору керівника на своїх підлеглих з урахуванням їхніх думок. Водночас він залишає за собою право ухвалення ключових рішень, заохочуючи ініціативу, активність і можливість делегування повноважень за принципом вертикальної взаємодії.

Автократичний стиль характеризується концентрацією абсолютної влади в руках керівника. Він самостійно визначає способи досягнення цілей, не допускаючи змін або впливу з боку підлеглих. Вся інформація та комунікація проходить через керівника, котрий несе повну відповідальність за результати роботи. Зазвичай реалізація такого стилю зводиться до бюрократичних процедур.

Ліберальний стиль, навпаки, характеризується пасивністю керівника, адже рішення про виконання конкретних завдань залежать від ініціативи

підлеглих. Головною метою такого підходу є уникнення конфліктів у колективі ФОП Ярмолик Галина Ігорівна. У своїй кінцевій формі ліберальний стиль набуває вигляду формального способу управління з акцентом на канцелярські методи.



Рис. 2.8. Схема методів управління розвитком персоналу
ФОП Ярмолик Галина Ігорівна

Адміністративні методи управління орієнтовані на такі чинники, як усвідомлене дотримання трудової дисципліни, почуття відповідальності, прагнення працювати в конкретній організації ФОП Ярмолик Галина Ігорівна та загальна культура трудової діяльності. Їх особливістю є прямий характер впливу, оскільки будь-який регламентуючий або адміністративний акт обов'язковий до виконання. Ці методи базуються на дотриманні чинних правових норм, що діють на певному рівні управління, а також розпорядженнях і актах вищих органів влади.

Економічні та соціально-психологічні методи управління в роботі ФОП Ярмолик Галина Ігорівна, навпаки, мають непрямий характер впливу. Їхня

ефективність не завжди очевидна, оскільки важко точно оцінити силу їхнього впливу на кінцевий результат, і вони не діють автоматично.

Адміністративні методи особливо характеризуються відносинами єдиного підпорядкування, дисципліни та відповідальності. Їх реалізація здійснюється через організаційний і розпорядчий вплив. Організаційний вплив спрямований на координацію процесів виробництва та управління і охоплює такі форми: організаційне регламентування, нормування та методичне інструктування.

Організаційне регламентування визначає коло обов'язків працівників управління. Воно закріплюється положенням про структурні підрозділи, де встановлюються завдання, функції, права, обов'язки і відповідальність керівників та служб організації. На основі цих положень формується штатний розклад підрозділів і забезпечується організація їхньої повсякденної роботи. Використання таких документів також дозволяє оцінювати ефективність діяльності підрозділів і приймати рішення щодо морального чи матеріального заохочення працівників ФОП Ярмолик Галина Ігорівна.

До актів організаційно-методичного інструктування ФОП Ярмолик Галина Ігорівна належать:

- посадові інструкції, що визначають права та обов'язки управлінського персоналу;
- методологічні вказівки (рекомендації), в яких описано порядок виконання взаємопов'язаних робіт, що мають спільну мету;
- методичні інструкції, у яких визначено порядок, методи й форми роботи для вирішення окремих техніко-економічних завдань;
- робочі інструкції, які описують послідовність дій, з яких складається управлінський процес, зокрема порядок дій для виконання завдань оперативного управління.

Акти організаційного регламентування, нормування та організаційно-методичного інструктування мають нормативний характер. Їх видає керівник організації ФОП Ярмолик Галина Ігорівна, а у визначених законодавством випадках — разом або в погодженні з відповідними суспільними

організаціями. Такі акти є обов'язковими для виконання всіма підрозділами, службами, посадовими особами та працівниками, для яких вони призначені.

Розпорядчий вплив реалізується у формі наказів, розпоряджень або вказівок. Ці акти мають ненормативний правовий характер і створюються для дотримання, виконання та використання чинного законодавства й інших нормативних актів, а також для надання юридичної сили управлінським рішенням. Накази видає лінійний керівник організації, може бути адміністратор ресторану «Чечері» ФОП Ярмолик Галина Ігорівна.

Розпорядження та вказівки виходять від керівника виробничої одиниці, структури чи служби організації або начальника функціонального підрозділу. Наказ має форму письмової чи усної вимоги керівництва щодо вирішення конкретного завдання чи виконання певної роботи.

Економічні методи управління є невід'ємною частиною механізму, який сприяє прогресивному розвитку організації. Одним із найважливіших таких методів у сфері управління персоналом є техніко-економічне планування, яке інтегрує всі економічні інструменти управління. Завдяки плануванню визначається основна програма діяльності, що після затвердження передається лінійним керівникам для реалізації. Значну роль у матеріальному стимулюванні персоналу відіграє вдала організація оплати праці відповідно до її кількості та якості. В умовах ринкової економіки, де взаємодіють попит, пропозиція, ціни, прибутки та збитки, значущість економічних методів управління значно зростає. Вони стають ключовим елементом у створенні ефективної, адаптивної та цілісної управлінської системи для забезпечення економічного розвитку ФОП Ярмолик Галина Ігорівна.

Економічний план стає інструментом забезпечення балансу між ринковим попитом, ресурсами та обсягами продукції або послуг. Державне замовлення трансформується у портфель замовлень організації, формований залежно від ринкових умов, де централізоване регулювання втрачає домінуючу роль. Для досягнення поставлених цілей важливо чітко визначити

критерії ефективності та кінцеві результати діяльності, які відображені як система показників в економічному плані розвитку.

Таким чином, економічні методи управління мобілізують трудовий колектив ФОП Ярмолик Галина Ігорівна на досягнення запланованих результатів.

Соціально-економічні методи управління базуються на використанні соціальних механізмів впливу, враховуючи взаємостосунки у колективі ФОП Ярмолик Галина Ігорівна та задоволення соціальних потреб працівників. Їх специфіка полягає у використанні не лише формальних важелів впливу, але й врахуванні інтересів окремих осіб і колективу загалом.

Соціально-психологічні методи управління орієнтовані на взаємодію з персоналом за допомогою законів соціології та психології. Вони впливають як на групи працівників, так і на окремих осіб. За масштабом дії такі методи поділяються на дві групи: соціологічні (зосереджені на колективах та їхній взаємодії в процесі роботи) і психологічні (спрямовані безпосередньо на окрему особистість).

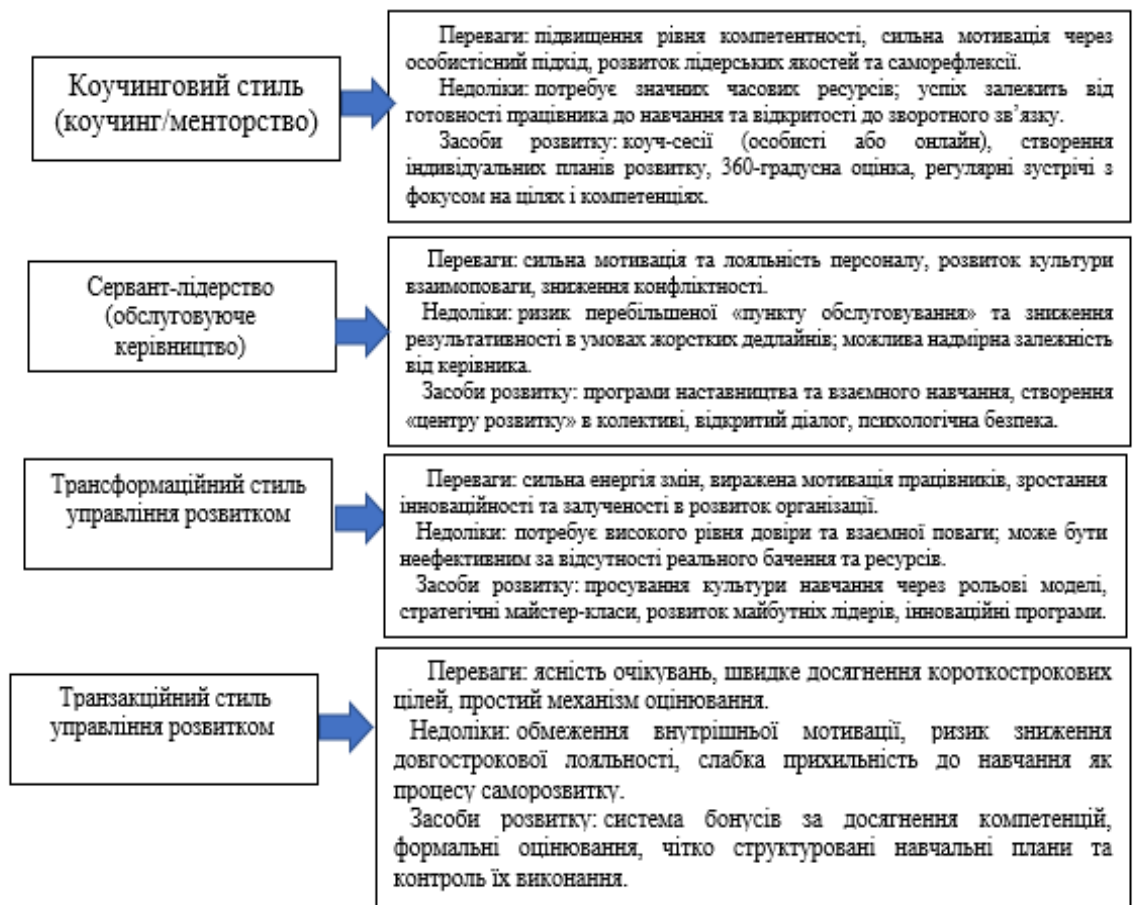


Рис. 2.9. Рекомендовані стилі управління розвитком персоналу

Управління розвитком персоналу — це сукупність цілеспрямованих дій керівників, спрямованих на формування та розширення компетенцій, професійного зростання і кар'єрних можливостей працівників. С стиль управління розвитком визначає ФОП Ярмолик Галина Ігорівна, як саме керівник взаємодіє з підлеглими, які інструменти навчання та розвитку застосовує, як формує мотивацію та відповідальність за результат. Існує чимало підходів до стилів управління розвитком персоналу: від більш контрольованих та директивних до партнерських, коучингових та сервант-орієнтованих.

До стандартних стилів управління розвитком персоналу на нашу думку рекомендуємо сучасні стилі, які представлені на рисунку 2.9. Перший коучинговий стиль. За сучасної характеристики керівник виступає як тренер і партнер з розвитку. Він ставить акцент на постановці цілей, діагностиці компетенцій, зворотному зв'язку та підтримці в досягненні результатів. Для використання коучингового стилю потрібна глибока персоналізація розвитку, розвиток лідерських якостей, підвищення рівня самоменеджменту. При цьому ключові результати будуть в зростанні рівня компетентностей, покращення продуктивності та залученості, перехід від ролі «керівника» до ролі «ментора».

С стиль сервант-лідерство, а саме обслуговуюче керівництво характеризується пріоритетними потребами працівників. Керівник підтримує, слухає, допомагає розвивати людей, створює сприятливі умови для навчання. Умовами застосування є коли важлива соціальна атмосфера, підтримка команд, мікроклімат для навчання та розвитку. До ключових результатів можна віднести збільшення залученості, зменшення стресу під час навчання, висока адаптивність колективу.

Трансформаційний стиль управління розвитком характеризується ппроцесами коли керівник надихає, формує спільне бачення, розвиває лідерство в команді; зміна цінностей, мотивація через бачення майбутнього. Умовами застосування є коли необхідна трансформація бізнес-ідеї,

впровадження нових технологій, зміна культури та норм поведінки. При цьому ключові результати будуть вища інноваційність, швидке впровадження змін, формування довгострокової стійкості персоналу.

Новий стиль транзакційний стиль управління розвитком характеризується управлінням через системи винагород і санкцій; чіткі цільові завдання та очікувані результати, контроль за виконанням. Умовами застосування будуть можливості в разі потрібно певного дотримання дисципліна, сталий контроль якості навчання та результативних показників. Ключові результати у швидкому досягненні стандартів, контроль якості навичок.

Тож, стиль управління розвитком персоналу ФОП Ярмолик Галина Ігорівна визначає не лише способи навчання, але й рівень залученості, мотивацію та довіру в колективі. Ідеальна практика для розвитку персоналу — це гнучкість і адаптивність: керівники повинні уміти переходити між стилями, відповідно до ситуації та цілей організації. Важливі елементи успішного розвитку — поєднання коучингових підходів з системною підтримкою навчальних програм, зворотним зв'язком та чіткою оцінкою результатів.

2.3. Дослідження соціального розвитку персоналу організації

У сучасних умовах, коли зростає значення ролі людини у виробничому процесі, потреба в гуманізації праці стає дедалі актуальнішою. Зростання важливості неекономічних чинників успіху організацій у конкурентному середовищі змушує багато організацій приділяти більше уваги соціальному розвитку персоналу. Наразі в наукових і практичних дискусіях немає єдиного підходу до визначення сутності даного явища та його складових. Проте все більше дослідників сходяться на думці, що соціальний розвиток персоналу є ключовим механізмом для вирішення багатьох проблемних питань за мінімальних витрат. Це стосується не лише управління персоналом, а й забезпечення загальної ефективності функціонування організації.

Соціальний розвиток персоналу ФОП Ярмолик Галина Ігорівна охоплює процеси покращення умов для гуманізації праці, підвищення якості трудового життя, а також накопичення та посилення соціального капіталу організації. Виходячи з цього, в організаціях, які активно впроваджують подібні заходи, працівника розглядають не тільки як ресурс, а насамперед як унікальну особистість. Такі організації поступово трансформуються: від суто економічних систем до соціально орієнтованих структур.

За умов належного соціального розвитку відбувається зростання соціального капіталу, як окремих працівників, так і всього колективу ФОП Ярмолик Галина Ігорівна та організації загалом. Це пов'язано з тим, що ефективне використання людського капіталу майже неможливе без наявності соціального капіталу. Дослідники сходяться на думці, що соціальний капітал відображає характер взаємодії між працівниками, способи їхнього спілкування, культуру взаємовідносин та рівень розвитку міжособистісних комунікацій.



Рис. 2.10. Розвиток понять управління персоналом та його розвитком

Його також розглядають як сукупність ресурсів, які людина використовує для досягнення своїх цілей. Основою соціального капіталу є міжособистісні зв'язки, довіра, солідарність, а також здатність до командної роботи. Як і будь-який інший вид капіталу, він володіє головною характеристикою — здатністю створювати додаткову вартість.

Соціальний капітал можна трансформувати в інші форми капіталу в процесі діяльності, зокрема в економічний капітал або його грошовий еквівалент. Він забезпечує доступ до інформації про економічні ресурси та сприяє встановленню найбільш коротких шляхів до їх отримання. Ба більше, цей вид капіталу має властивість самозростання: чим більше соціального капіталу у людини чи організації, тим легше його підтримувати та примножувати. Наприклад, людина зі значними контактами, яку «хочуть знати всі», легко перетворює нові знайомства на тривалі відносини, тобто на додатковий соціальний капітал завдяки вже наявним зв'язкам.

Соціальний капітал відіграє важливу роль в управлінні персоналом ФОП Ярмолик Галина Ігорівна на всіх етапах трудових відносин — від працевлаштування до завершення робочих стосунків. Часто саме завдяки соціальним зв'язкам обирається професія, навчальний заклад для професійної підготовки чи кар'єрний шлях. Соціальний капітал впливає на професійне зростання, отримання вигідних проєктів або замовлень, службові відрядження та перспективи кар'єрного просування. У питаннях пошуку роботи чи працівників соціальний капітал виступає як значущий ресурс. Він не тільки розширює межі доступної інформації для учасників ринку праці, але й допомагає поступово мінімізувати інформаційну асиметрію на ньому. Належність працівника до певних груп, його контакти та соціальні можливості підвищують його привабливість для роботодавців. У такому разі роботодавець може розраховувати не лише на використання потенціалу людського капіталу працівника, але й на позитивний ефект від його соціального капіталу, що сприяє конкурентноздатності компанії загалом.

Соціальний капітал є одним із ключових елементів розвитку людини, адже його наявність чи відсутність безпосередньо впливає на економічний

добробут особи. Довірчі взаємини у колективі, неформальні правила, спільні цінності, а також репутація працівників і самої організації, яка формується у процесі соціальної взаємодії, сприяють зростанню продуктивності роботи та зменшенню витрат на ведення економічної діяльності ФОП Ярмолик Галина Ігорівна. Посилення соціального капіталу здатне значно підвищити результативність соціально-економічної стратегії організації.

Соціальний розвиток персоналу ФОП Ярмолик Галина Ігорівна важко уявити без відповідного розвитку всієї організації, оскільки саме організація через реалізацію соціальної політики створює умови для вдосконалення працівників. Це, у свою чергу, здатне забезпечити позитивні зміни в інших аспектах діяльності підприємства і сприяти підвищенню його ефективності.

Однією з ключових складових соціального розвитку є соціальний капітал, що допомагає ефективно координувати діяльність працівників, мотивувати їх до досягнення організаційних цілей та забезпечує швидку передачу інформації. Розвинутий соціальний капітал має кілька важливих переваг: він сприяє зниженню випадків ненормальної поведінки, порушень трудової дисципліни та недбальства, дозволяючи мінімізувати потребу в регулярному зовнішньому контролі над персоналом; зростає продуктивність використання фізичних, фінансових і людських ресурсів, що дає змогу скоротити витрати на навчання, адаптацію та інформування працівників.

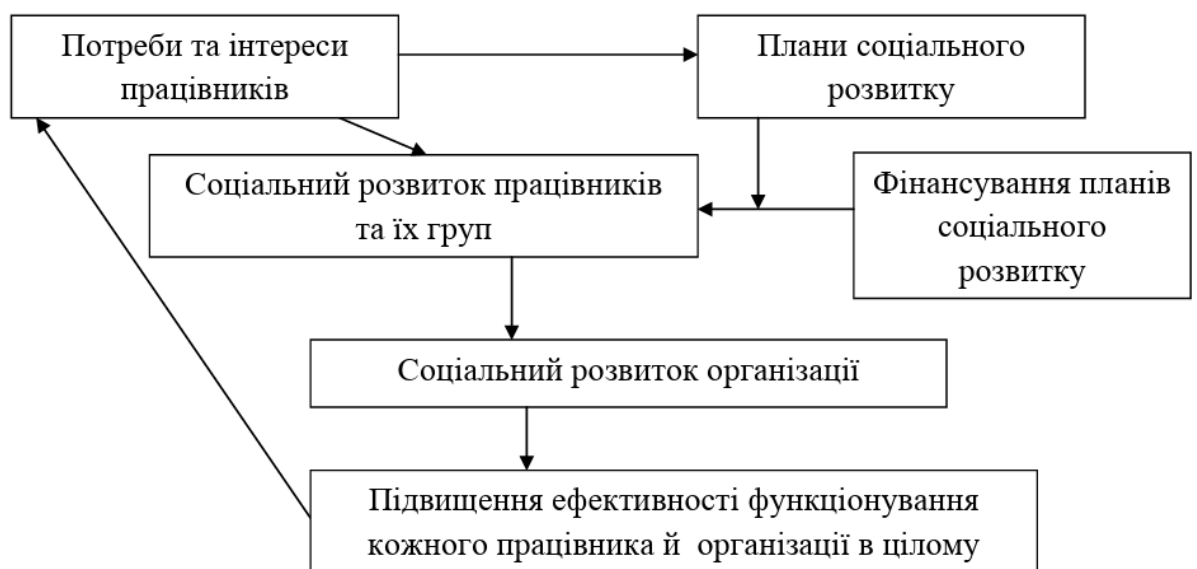


Рис. 2.11. Місце соціального розвитку персоналу в діяльності організації



Рис. 2.12. Основні напрями соціального розвитку персоналу організації

Соціальний розвиток персоналу й організації загалом має декілька ключових напрямів (рис. 2.12). Серед них можна виділити гуманізацію праці, яка передбачає такі аспекти: забезпечення безпеки працівників на робочому місці для мінімізації ризиків для здоров'я, доходів та стабільності зайнятості; справедливий розподіл доходів відповідно до внеску кожного співробітника; створення умов для самоактуалізації, за яких праця сприяє розкриттю індивідуальних особливостей і потенціалу працівника; демократичний підхід,

що включає участь працівників у прийнятті рішень щодо розподілу прибутків та інвестиційної політики. Ще одним важливим аспектом є підвищення рівня міжособистісної довіри. У будь-якій організації довіра між працівниками і керівництвом повинна стати основою взаємодії у спільному досягненні цілей. Підтримка керівництва працівниками ФОП Ярмолик Галина Ігорівна формує сприятливі умови для вирішення стратегічних питань, розробки планів і впровадження ключових інвестиційних рішень.

Довіра в колективі ФОП Ярмолик Галина Ігорівна є важливим фактором успішної командної роботи. Вона сприяє ефективному вирішенню складних завдань, забезпечує обмін ідеями й допомагає в розробці конструктивних рішень. Довіра між працівниками створює гармонійні умови співпраці, пришвидшує процес прийняття та втілення рішень, а також підвищує конкурентоспроможність компанії.

Одним із ключових елементів зміцнення довіри є якісний зворотний зв'язок, який дозволяє оцінити коректність наданої керівництвом інформації та її сприйняття співробітниками. Завдяки довірі знижується рівень плинності кадрів, що, у свою чергу, скорочує витрати на найм, навчання та перепідготовку персоналу. Довіра ґрунтується на трьох основних принципах: результативність, порядність і турбота. Щоб досягти високого рівня довіри всередині колективу, ці компоненти повинні систематично застосовуватися на практиці. Важливим напрямом діяльності організацій стає створення бренду роботодавця і його співробітників, зокрема в аспекті соціального розвитку.

У сучасних умовах організації ФОП Ярмолик Галина Ігорівна змагаються не лише за залучення кваліфікованих кадрів, але й за їх утримання. Особливої популярності набувають самонавчальні організації, де розвиток стає невід'ємною частиною корпоративної культури. Бренд організації у сфері соціального розвитку персоналу є втіленням її позитивної репутації та привабливості для працівників. Це включає економічні, соціальні й інші переваги, які людина отримує, стаючи частиною компанії.

Створення такого бренду є стратегічним кроком, направленим на посилення позицій компанії ФОП Ярмолик Галина Ігорівна як привабливого роботодавця. Варто підкреслити кілька ключових положень для формування бренду організації ФОП Ярмолик Галина Ігорівна в напрямку розвитку персоналу:

1. Пріоритет професійних спільнот, які об'єднуються за спільними інтересами та прагненнями. Участь у таких спільнотах дає можливість ділитися знаннями, вивчати кращі практики та сприяє професійному росту.

2. Фокус на залученні та збереженні талановитих працівників. Компанія повинна дбати про мотивацію ключових співробітників, забезпечуючи їм умови для ефективної роботи та професійного розвитку.

Цікаві завдання слід обов'язково сприймати з повагою, зміцнювати культуру навчання у компанії ФОП Ярмолик Галина Ігорівна, враховуючи особисті цілі співробітників та розділяючи їхні цінності. Щодо залучення найкращих кадрів, далекоглядні організації завжди активно шукають таких людей, не очікуючи моменту, коли потреба в них стане критичною. Розвиток культури знань і навчання є одним із ключових аспектів сучасної корпоративної стратегії. Це означає формування такого типу корпоративної культури та внутрішнього клімату, де знання та постійне навчання мають цінність.

У подібних компаніях забезпечуються інформаційна відкритість і прозорість, що дозволяє знанням вільно циркулювати в межах організації. Більше того, створюються механізми, які активно стимулюють обмін знаннями та сприяють впровадженню інновацій. Значна частина корпоративного навчання має неформальний, соціальний характер. Важливо зазначити, що соціальний розвиток персоналу ФОП Ярмолик Галина Ігорівна у всіх його проявах суттєво впливає на ефективність управління діяльністю компанії. Це відзначено на прикладі таблиці 2.4 (додаток Д), яка демонструє взаємозв'язок між соціальним розвитком і результативністю управлінських процесів.

Тож, прогресивний соціальний розвиток колективу ФОП Ярмолик Галина Ігорівна буде сприяти кільком ключовим аспектам:

1. Підвищення соціальної активності працівників:
 - розширення соціального партнерства;
 - включення персоналу в процес управління підприємством;
 - активна участь у громадських заходах;
 - зростання відповідальності працівників за результати спільної діяльності.
2. Покращення ефективності функціонування підприємства:
 - підвищення продуктивності праці;
 - вдосконалення наукової організації праці;
 - забезпечення високої якості і конкурентоспроможності продукції;
 - розвиток системи підготовки кадрів та стабільність персоналу;
 - оптимізація управлінських процесів;
 - підвищення конкурентоздатності самого підприємства.
3. Зростання матеріального добробуту персоналу:
 - підвищення професійного рівня і культурного розвитку;
 - гарантії зайнятості та збільшення доходів; – розширення спектру та поліпшення задоволення потреб працівників.

Таким чином, для досягнення позитивних результатів необхідно запровадити цілеспрямоване та ефективне управління процесами соціального розвитку персоналу.

Висновки до розділу 2.

Успішність управління персоналом залежить від двох ключових факторів: здатності підприємства чітко визначити необхідну поведінку працівників для реалізації своєї стратегії та вміння використовувати ефективні управлінські методи, щоб скеровувати працівників на цю бажану поведінку. Обидва завдання є однаково важливими та складними, зокрема в умовах ринкових трансформацій економіки. Управління персоналом можна

охарактеризувати як діяльність, спрямовану на досягнення максимально ефективного використання людських ресурсів задля виконання як організаційних, так і особистих цілей. Першочергово, метою підприємства є забезпечення його продуктивності, причому поняття ефективності іноді звужується до отримання максимального прибутку. Ця стратегія містить як переваги, так і недоліки. На висококонкурентних ринках праці організаціям вигідніше пропонувати працівникам високу оплату за підвищену кваліфікацію. У такому випадку компанія вкладає кошти у нові навички працівників, що дозволяє їм набувати досвіду та розвиватися. Для співробітника цей досвід стає своєрідним бонусом від організації, який сприяє зниженню рівня плинності кадрів, оскільки витрати на отриманий досвід фактично є інвестицією в додаткове навчання.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЯК МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ ПРОФЕСІЙНОСТІ

3.1. Проблеми та ключові аспекти мотивації працівників на підприємстві

У країнах із розвинутою бізнесовою системою основи механізму мотивації до праці є чітко визначеними та постійно вдосконалюються. Це сприяє поступальному розвитку економіки, зміцненню суспільства та досягненню високої соціальної гармонії. Натомість наша країна стикається з численними методологічними, теоретичними і практичними проблемами в цій сфері, що є наслідком функціонування економіки індустріального суспільства. Для вирішення цих проблем важливо звернути увагу на ключові принципи ефективної мотивації праці, характерні для економічних процесів. Зокрема, йдеться про забезпечення мотивуючого впливу заробітної плати, особливо в аспекті стимулювання складної та висококваліфікованої праці.

Разом із цим необхідно враховувати досвід інших країн та розробляти власну мотиваційну систему, що інтегрує економічні, соціальні, культурні та духовні чинники, які впливають на суб'єктів господарської діяльності. Причинно-наслідковий зв'язок між результатами праці людини і підвищенням її добробуту чи соціального статусу проявляє свою важливість саме в умовах індустріального суспільства. Для забезпечення стабільності підприємства ФОП Ярмолик Галина Ігорівна ключовим завданням залишається поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників. Такий підхід сприятиме зростанню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємства, що, у свою чергу, позитивно позначиться на матеріальному становищі працівників.

Проблема мотивації працівників ФОП Ярмолик Галина Ігорівна залишається надзвичайно актуальною для підприємств незалежно від форми власності чи соціально-політичного устрою держави. Ефективність роботи та впровадження інноваційних рішень значною мірою залежать від якісно розробленої системи мотивації.

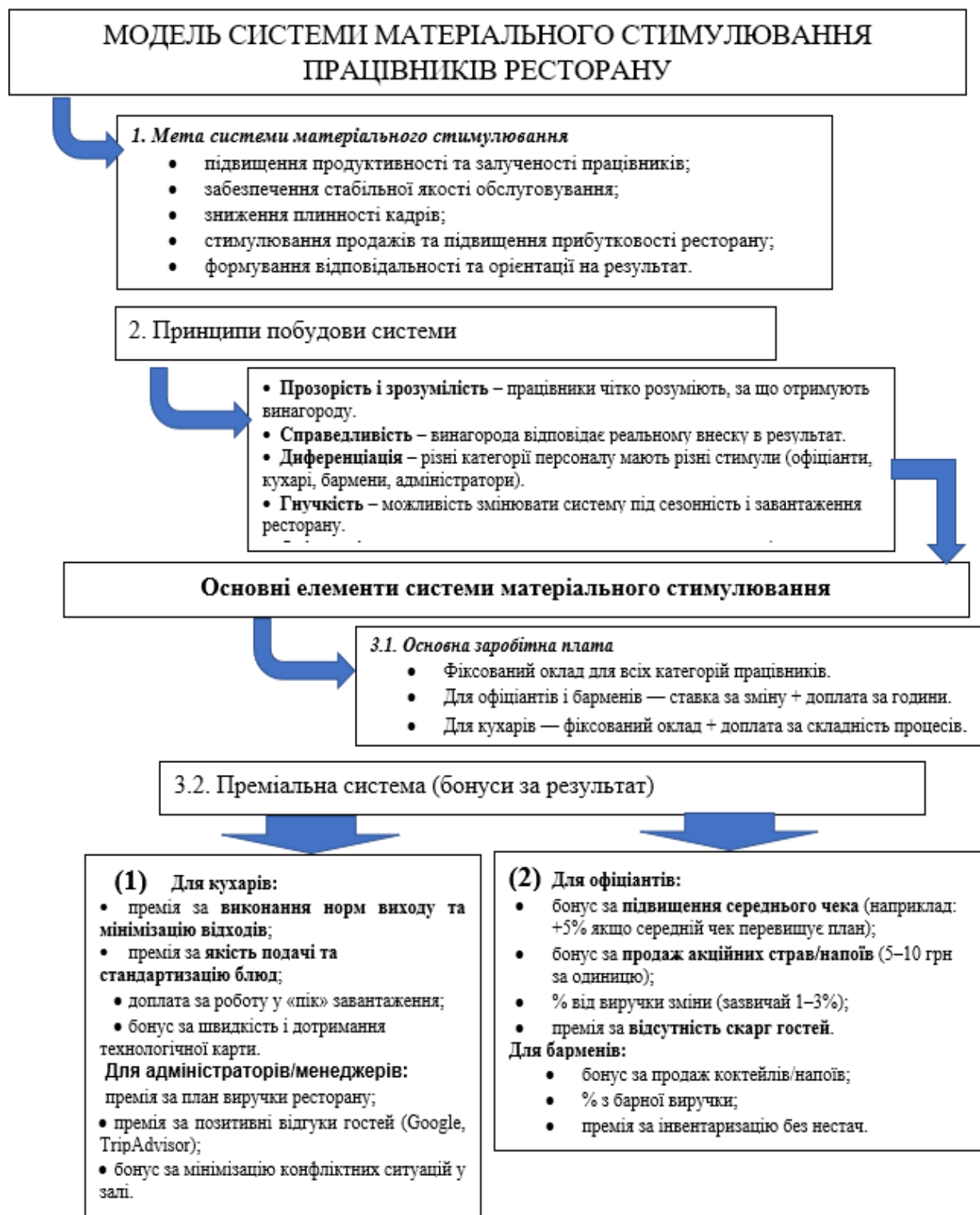


Рис.3.1. Модель системи матеріального стимулювання
працівників ресторану

На нашу думку, стимули на основі чайових для досліджуваного закладу це важливе джерело доходу. Як варіанти можуть бути індивідуальні чайові — працівник забирає свої; чайові «pool system» (загальний кошик) — діляться між офіціантами, барменами, хостес, допоміжним персоналом, кухнею (часто 5–10%). Модель залежить від культури ресторану. Пропозиція

компенсаційних пакетів , а саме безкоштовне харчування 1–2 рази на зміну; оплата транспортних витрат після пізньої зміни; медичне страхування (за наявності); оплата спеціального одягу (форми). Можна пропонувати працівникам ресторану доплати. Вони можуть бути за роботу в нічні зміни; доплата за роботу у святкові/вихідні дні (подвійна ставка); доплата за понаднормові; доплата за роботу у гарячих зонах (кухня). Обов'язково слід пам'ятати про разові винагороди за ініціативність (запровадження нових ідей); за участь у корпоративних заходах; за роботу у надзвичайних ситуаціях (великі банкети, форс-мажори).

Лише за таких умов можна забезпечити належну соціальну та творчу активність персоналу, що позначиться на загальних результатах діяльності підприємства ФОП Ярмолик Галина Ігорівна. Це особливо важливо в умовах науково-технічного прогресу, який потребує швидкого впровадження новітніх підходів у виробництво.

Проведене дослідження теоретичних та організаційно-економічних аспектів мотивації праці в системі управління підприємством ФОП Ярмолик Галина Ігорівна дало змогу виявити ряд питань, пов'язаних із необхідністю адаптації механізмів мотивації до умов динамічного ринкового середовища. У цьому контексті важливо створити таку систему мотивації, яка враховуватиме змінність зовнішніх умов і пріоритетів людських потреб. На підприємстві ФОП Ярмолик Галина Ігорівна вже діє комплексна система мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули до праці. Проте сьогодні центральне місце займають саме матеріальні заохочення, що забезпечують базові умови життя працівників. Це реалізується через різноманітні грошові виплати, винагороди, премії, доплати та надбавки, які є важливими інструментами сучасної системи стимулювання.

Система матеріального стимулювання, яка діє на підприємстві ФОП Ярмолик Галина Ігорівна, є налагодженою, але потребує вдосконалення. Наразі вона відстає від прогресивних стандартів, прийнятих у зарубіжних компаніях, і вимагає певних змін для ефективнішої роботи. Однією з головних особливостей поточної системи оплати праці є нестандартне

співвідношення між фондами основної та додаткової заробітної плати. З одного боку, це створює у працівників стимул підвищувати прибутковість підприємства, адже їхній дохід безпосередньо залежить від цього показника. Проте, з іншого боку, більшість працівників прагнуть отримувати чітко визначену винагороду за свою індивідуальну працю, а не залежати від загальних результатів роботи підприємства за певний період.

Таким чином, підприємству ФОП Ярмолик Галина Ігорівна необхідно збалансувати співвідношення між фондами основної та додаткової оплати. При цьому враховувати як економічні інтереси працівників, так і стратегію самої організації. Звітні дані та результати досліджень вказують на значні зміни в диференціації оплати праці залежно від рівня професійної кваліфікації. Наприклад, керівники вищого рівня отримують заробітну плату у 25-30 разів більшу, ніж працівники, які виконують найпростіші завдання. Така нерівність також впливає на мотивацію працівників. Проблеми з мотивацією поглиблюються структурою сукупних доходів. Частка заробітної плати у сумарних доходах працівників поступово знижується, тоді як зростає частка надходжень з інших джерел, включаючи доходи від особистого підсобного господарства і нерегламентованої зайнятості. З одного боку, це допомагає стримувати падіння рівня життя населення. Однак водночас перетворення заробітної плати в додатковий, а не основний дохід призводить до ослаблення її мотиваційної функції. Ще одним недоліком чинної системи є слабкий зв'язок між оцінкою трудової діяльності працівників і загальними цілями організації. Відсутність механізму контролю рівня досягнення запланованих результатів як на рівні груп, так і окремих працівників негативно позначається на ефективності праці.

Існуючі моделі матеріальної мотивації ще не досягли такого рівня, який би спонукав усіх працівників ФОП Ярмолик Галина Ігорівна постійно вдосконалювати свої професійні навички та прагнути найкращих результатів. Важливо стимулювати учасників виробничого процесу до максимального саморозкриття у своїй діяльності для досягнення групових і корпоративних цілей. Для оцінки результатів праці різних категорій співробітників можна

виділити три ключові критерії: обсяг або кількість виконаних завдань, дотримання встановлених термінів та якість виконаної роботи. До того ж слід враховувати тривалість робочого часу, протягом якого здійснювалися необхідні завдання. Однак не весь робочий час працівника приносить реальну користь в межах його обов'язків і входить у кінцеву вартість продукції чи послуг.

У сучасних економічних умовах ефективне використання робочого часу і забезпечення високої продуктивності праці є ключовими завданнями для будь-якої організації. У цьому контексті доцільно застосовувати універсальні підходи до оцінки результатів праці, базуючи їх на аналізі корисності витрат робочого часу. Стимулююча роль оплати праці проявляється лише в певних межах. Однак, враховуючи обмеження підприємства ФОП Ярмолик Галина Ігорівна щодо підвищення заробітної плати, стає необхідним впровадження додаткових механізмів, які б підтримували високий рівень мотивації. У цьому аспекті значну роль відіграють соціальний захист, можливість самореалізації, задоволення потреб у спілкуванні, визнанні та повазі. Ці фактори сприяють створенню більш ефективної системи нематеріальної мотивації, орієнтованої на індивідуальні потреби працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на їхню трудову активність і поведінку.

Наразі на підприємстві ФОП Ярмолик Галина Ігорівна використовуються переважно методи санкцій, такі як штрафи чи покарання за порушення технологічних процесів або інших вимог. Хоча такі підходи певною мірою важливі для забезпечення дисципліни. Вони часто спричиняють негативні наслідки: зростання плинності кадрів, конфліктні ситуації та напруженість між працівниками і керівництвом. У зв'язку з цим особливу увагу слід приділити розвитку системи заохочень та винагород, які мають формувати позитивну мотивацію.

Одним із перспективних інструментів підтримання мотивації може стати залучення працівників до власності підприємства через механізми придбання його акцій. Однак на досліджуваному підприємстві реалізація

цього механізму залишається недосконалою через відсутність належної дивідендної політики. Працівники втрачають зацікавленість у купівлі акцій через невпевненість у стабільних доходах від дивідендів. Натомість підприємство ФОП Ярмолик Галина Ігорівна могло б отримати додаткові фінансові ресурси.

Раціональна дивідендна політика здатна переконати працівників у вигодах таких інвестицій й сприяти зростанню довіри до підприємства. Ще однією проблемою є недостатня інтеграція кадрових служб із відділами організації праці, охорони праці, юридичного супроводу та іншими ключовими структурами в межах управління персоналом. Через це кадровий відділ не може належним чином виконувати широкий спектр завдань, зокрема в частині стимулювання мотивації працівників, забезпечення їхньої залученості та створення комфортних умов праці. Для вирішення цієї проблеми слід створити спеціалізовану службу з мотивації або виділити відповідальних фахівців, здатних працювати над формуванням ефективної кадрової політики. До їхніх обов'язків має входити управління професійним розвитком працівників, формування справедливої системи винагород, і моніторинг ринку праці. Не варто забувати і про важливість нематеріальних чинників мотивації. До них належать зміст і різноманітність роботи, можливості для професійного зростання, комфортні умови праці та належний баланс між фізичною й розумовою активністю. Забезпечення цих аспектів сприяє підвищенню задоволеності працею, що своєю чергою позитивно впливає на результати діяльності підприємства ФОП Ярмолик Галина Ігорівна. Проте досвід показує, що досліджуване підприємство недооцінює важливість такого підходу й не приділяє достатньо уваги впровадженню саме нематеріальних методів стимулювання. Враховуючи викладене, нагальним завданням для підприємства стає комплексний перегляд підходів до управління мотивацією та трудовою активністю персоналу.

На досліджуваному підприємстві недостатньо уваги приділяється розробці та впровадженню саме нематеріальних методів стимулювання трудової активності. Керівництву варто запроваджувати заходи з

диверсифікації виробництва, збільшення асортименту продукції, зосереджуватися на постійному підвищенні кваліфікації та професійної майстерності персоналу.

Реалізовувати стратегії планування кар'єрного зростання, а також удосконалювати наукову організацію праці. Це сприятиме підвищенню рівня мотивації працівників. Закордонний досвід демонструє, що надання переваги нематеріальним потребам серед працівників свідчить про покращення рівня їхнього життя. Матеріального добробуту та переорієнтацію на задоволення потреб вищого рівня.

Основні проблеми підприємства в сфері мотивації праці безпосередньо пов'язані з існуючою соціально-економічною політикою держави. В умовах ринкової економіки відбувається переосмислення функцій держави та підприємств у сфері трудових відносин. Однак, держава відіграє ключову роль у формуванні мотиваційного механізму на підприємствах. Ефективність впровадження основних положень, які мають впливати на мотиваційну політику підприємства, залежатиме насамперед від того, наскільки зваженою буде державна політика у сфері встановлення мінімальної заробітної плати та забезпечення її належного функціонування. Підвищення мінімальної заробітної плати до рівня прожиткового мінімуму, як це передбачено Конституцією України, разом із дотриманням міжкваліфікаційних співвідношень в оплаті праці відповідно до галузевих угод і колективних договорів, матиме позитивний вплив на загальний рівень заробітної плати. Разом із цим потрібні зміни в системі оподаткування доходів населення.

Ключовими елементами нової податкової політики мають стати підвищення неоподаткованого мінімуму, що убезпечить малозабезпечені категорії працівників від додаткового податкового навантаження; законодавче врегулювання механізму встановлення та перегляду цього мінімуму; запровадження диференційованих ставок прибуткового податку, а також їх коригування для відновлення купівельної спроможності населення. Паралельно необхідно впровадити механізм перегляду ставок податків і відрахувань із доходів підприємства. Наразі частка податків і зборів у ціні

продукції є надто великою і рідко має аналоги у світовій практиці. Цей показник слід зменшити таким чином, щоб ціна одиниці продукції при зростанні заробітної плати залишалася стабільною або ж демонструвала тенденцію до зниження.

Важливими кроками також є розробка нового Трудового Кодексу, затвердження справедливих законів щодо прожиткового мінімуму, створення нормативних актів для об'єднань роботодавців, профспілкових організацій, визначення чіткої методики розрахунку прожиткового мінімуму для різних категорій населення та законодавче встановлення порядку перегляду неоподаткованого мінімуму доходів. Усі ці заходи допоможуть підприємству в ефективному формуванні стратегії управління трудовими ресурсами. На загальнодержавному рівні впровадження зазначених змін сприятиме збільшенню обсягу фінансових ресурсів у розпорядженні підприємств. Частину цих коштів можна буде спрямувати на посилення мотиваційного потенціалу працівників.

Існуючий порядок визначення валових витрат та собівартості продукції потребує вдосконалення. Зважаючи на суттєве зниження реальної заробітної плати та обмеженість фінансових можливостей для її підвищення, недопустимим є нераціональне використання ресурсів. Зокрема, це стосується включення до собівартості продукції непродуктивних матеріальних і нематеріальних витрат, а також відсутності ефективних систем заохочення до ресурсозбереження в межах підприємства.

На макрорівні важливо посилити роль держави у вирішенні питань трудової мотивації. Основним акцентом має стати формування системної державної політики, спрямованої на створення умов для високопродуктивної праці. Це включає забезпечення надійного законодавчо-правового підґрунтя для регулювання господарської діяльності. Усі радикальні зміни в економіці та управлінні виробництвом мають розглядатися через призму їх впливу на трудову мотивацію. На рівні підприємства ФОП Ярмолик Галина Ігорівна варто приділити особливу увагу розробці спеціального окремого мотиваційного механізму. Він має бути спрямований на забезпечення

максимально ефективної реалізації процесу мотивації, впливаючи як прямо, так і непрямо на стимули та поведінку працівників.

3.2. Рекомендації для вдосконалення управління персоналом

Ефективність управління персоналом залежить від двох основних факторів:

- здатності підприємства чітко окреслити, яка саме поведінка працівників необхідна для реалізації його стратегії,
- використання ефективних управлінських механізмів, що спрямовують колектив на досягнення цієї поведінки.

Обидва завдання є однаково важливими та складними, особливо в умовах економічних трансформацій.

Ключові особливості сучасного вдосконалення управління персоналом на підприємстві ФОП Ярмолик Галина Ігорівна включають: -

розширення повноважень працівників на місцях із одночасним коригуванням методів контролю;

- забезпечення колективного прийняття рішень у господарській діяльності та створення атмосфери довіри;

- розвиток кар'єрного планування для ключових співробітників;

- комплексний підхід до управління людськими ресурсами у взаємозв'язку зі стратегічними цілями підприємства;

- формування культури інновацій типу «корпоративна культура».

На практиці підприємству ФОП Ярмолик Галина Ігорівна слід ширше застосовувати стратегічне планування, при якому виділяють головні пріоритети кадрової політики, задачі і напрями їх реалізації. Пріоритети кадрової політики стають невід'ємною складовою стратегічного плану розвитку компанії на довгострокову перспективу. У такому плануванні варто чітко визначати складові кадрової політики: кількісний і якісний склад персоналу, критерії відбору працівників, структуру та штатний розклад, напрями підвищення кваліфікації різних категорій співробітників.

Для вдосконалення організації управління персоналом на підприємстві ФОП Ярмолик Галина Ігорівна доцільно розробити концепцію управління

персоналом, яка деталізує напрями кадрової політики, визначені стратегічним планом розвитку. Основна мета концепції управління персоналом – впровадження системи, що базується переважно на економічних стимулах і соціальних гарантіях замість адміністративних методів. Це допоможе максимально узгодити інтереси працівників із цілями даного підприємства у покращенні продуктивності праці, ефективності виробництва та досягненні високих економічних результатів. Фундамент концепції управління персоналом ФОП Ярмолик Галина Ігорівна складають рис. 3.2:

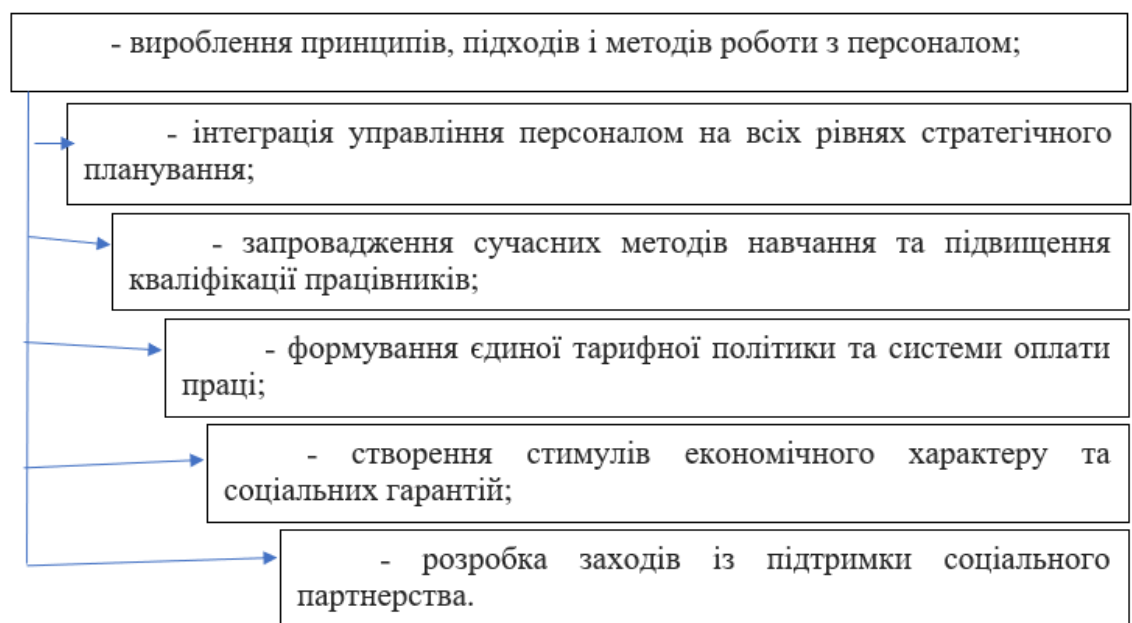


Рис.3.2. Концепції управління персоналом в ресторані

У підходах до формування концепції управління персоналом варто виділити чотири основні методологічні засади. По-перше, підприємство ФОП Ярмолик Галина Ігорівна залучає необхідні для досягнення своїх цілей людські ресурси, що включає проведення підбору та ранжування співробітників. По-друге, компанія організовує навчання своїх працівників, допомагаючи їм зрозуміти сутність завдань і узгодити свої знання й навички з поставленими цілями. По-третє, підприємство оцінює внесок кожного працівника у досягнення визначених організацією цілей, наприклад, шляхом щорічної атестації. По-четверте, компанія запроваджує різні форми

винагород, компенсуючи витрачені працівниками час, енергію та інтелект з метою досягнення підприємницьких завдань.

Варто зазначити, що усе, що стосується системи винагород, є дуже чутливим аспектом: будь-які зміни можуть мати непередбачувані наслідки. Однак у цій сфері також прослідковується кілька сучасних тенденцій рис. 3.3.

- все більше поширення отримують системи оплати за знання та компетенції, де розмір винагороди залежить не лише від місця працівника в ієрархії компанії, але й від його ключових знань і вмінь;

- збільшується частка змінної складової у винагородах всіх рівнів. Провідні компанії активно пов'язують фінансові інтереси співробітників зі своїм власним фінансовим успіхом. Понад 70% таких компаній практикують пільговий продаж акцій працівникам, 66% надають їм можливість брати участь у розподілі прибутків, а 70% використовують системи додаткових виплат за результати роботи підрозділів;

- впроваджуються програми «гнучких» пільг. Замість фіксованих пакетів пільг, як-от медичне страхування чи страхування життя, сучасні компанії пропонують працівникам обрати ті вигоди, які найбільш відповідатимуть їхнім потребам, у межах визначених бюджетів;

- поступово зменшується вплив традиційних чинників на визначення заробітної плати, як-от тривалість кар'єри чи стаж роботи. Наголос переноситься на рівень компетенцій та потреби ринку праці. Це стимулює навіть досвідчених працівників із багаторічним стажем постійно займатися саморозвитком і вдосконаленням.

Рис. 3.3. Сучасні тенденції до змін винагород

Ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії в трьох ключових напрямках. По-перше, процес підбору співробітників, ухвалення рішень щодо їх переміщення чи завершення контрактів має бути орієнтований на максимальну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів складності поставлених перед ними завдань як нині, так і в майбутньому. Це зобов'язує розглядати відповідність роботи та персоналу в динаміці.

Постійний аналіз змін і тенденцій дозволяє більш раціонально обирати варіанти кар'єрного зростання та необхідні програми перекваліфікації працівників. По-друге, значну роль у формуванні системи завдань і функціональних обов'язків працівників відіграють служби управління персоналом. Досягнення будь-яких цілей може передбачати різні моделі

організації праці. У одних випадках це сприяє високій мотивації та задоволеності роботою, тоді як в інших – навпаки. Провідні компанії прагнуть мінімізувати кількість ієрархічних рівнів і бюрократичних бар'єрів, надаючи більше можливостей для самостійного прийняття рішень та контролю за умовами праці.

Для динамічного розвитку внутрішнього ринку праці на підприємствах слід створювати інтегровану систему стимулювання професійних ролей. Спеціалісти з управління персоналом можуть пропонувати як рішення для проєктування робіт і видів діяльності, так і механізми організації вертикального та горизонтального поділу праці. На багатьох підприємствах статус співробітників служб управління персоналом досі не дозволяє їм повною мірою виконувати ці ролі через недостатнє визнання їх значущості, хоча в ефективних компаніях такі можливості вже реалізовані.

По-третє, управління персоналом також несе відповідальність за забезпечення ефективної роботи інформаційної системи в межах своєї діяльності. Це охоплює рішення про переміщення співробітників між позиціями, а також організацію відповідної підготовки. Надмірна орієнтація на вертикальні кар'єрні переміщення може ускладнювати систему управління персоналом і обмежувати її мобільність.

Оптимальний підхід передбачає гармонійне поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що вже успішно впроваджено на багатьох підприємствах. Також до обов'язків фахівців із персоналу входить донесення корпоративної політики в галузі управління працівниками до лінійних керівників. Важливо, щоб менеджери всіх рівнів, спеціалісти й пересічні працівники отримували доступ до актуальної інформації про тенденції професійного розвитку та потреби підприємства. Таким чином, концепція управління персоналом являє собою систему основних принципів, правил і цілей роботи з кадрами, яка враховує організаційну стратегію підприємства, потенціал працівників, а також тип кадрової політики компанії.

Іншими словами, ця концепція є основою кадрової політики, що визначає головні напрями та підходи до роботи з персоналом. Для

підвищення ефективності управління персоналом ФОП Ярмолик Галина Ігорівна та його подальшого розвитку, пропонується впровадити концепцію маркетингу персоналу, який є важливим фактором зростання кадрового потенціалу. Також слід здійснити детальний аналіз плинності кадрів, що є показником стабільності трудового колективу, і забезпечити розвиток відповідальності працівників. Давайте детальніше розглянемо запропоновані рекомендації, щоб зрозуміти їхню вагомість для управління й розвитку персоналу.

Для підприємства ФОП Ярмолик Галина Ігорівна маркетинг персоналу є одним із ключових елементів стратегії організації, яка прагне залучити висококваліфікованих фахівців. Окрім задоволення потреб у кадровому забезпеченні через планування, залучення та ефективне використання персоналу. Маркетинг персоналу сприяє розвитку кадрового потенціалу ФОП Ярмолик Галина Ігорівна шляхом пошуку кваліфікованих спеціалістів із зовнішніх джерел. Ця концепція охоплює збір і аналіз інформації про ринок праці, його тенденції і можливості, характеристику кандидатів і їх вимоги. Також формування позитивного іміджу підприємства ФОП Ярмолик Галина Ігорівна для підвищення його привабливості як роботодавця.

Основними складовими маркетингу персоналу є:

- дослідження стану ринку праці;
- вивчення компетенцій кандидатів та їхніх очікувань;
- вплив на сприйняття потенційними працівниками переваг роботи в організації через рекламування її досягнень;
- сегментація ринку праці (за професіями, спеціальностями) і розробка каналів залучення;
- створення резерву потенційних кандидатів усередині компанії.

Таке системне впровадження маркетингової діяльності дозволить підприємству ФОП Ярмолик Галина Ігорівна не лише виробляти продукцію чи послуги, а також активно шукати, залучати та утримувати потрібні кадри. Основними передумовами успішної реалізації цієї стратегії є: ефективна

організаційна структура управління, актуальність кадрового потенціалу, наявність вакансій та сильний корпоративний стиль управління.

Організація пошуку працівників може включати оголошення в засобах масової інформації, співпрацю з навчальними закладами, участь у ярмарках вакансій, використання тестування і проведення співбесід із кандидатами. Одночасно варто створювати мотиваційні стимулюючі програми, наприклад: гнучкий графік роботи, можливості навчання чи підвищення кваліфікації, перспективи кар'єрного зростання, конкурентну заробітну плату тощо.

За своєю суттю мотиви можна поділити на три основні групи: причини, пов'язані з сімейно-побутовими обставинами; незадоволення умовами праці та побуту; порушення трудової дисципліни. Фактори плинності класифікуються за ступенем управління ними: керовані, частково керовані та некеровані. До керованих належать матеріальні аспекти виробництва і побуту працівників, зокрема характер, умови та організація роботи, а також забезпеченість необхідними матеріальними благами. Частково керованими є суб'єктивні чинники, такі як незадоволеність працівників різними аспектами роботи.

Некерованими факторами вважаються природно-кліматичні та демографічні процеси. Аналізуючи плинність кадрів у конкретних підрозділах, слід враховувати також вплив факторів на місцевому рівні. Мотиви плинності можна об'єднати в кілька груп, серед яких професійно-кваліфікаційні мотиви, аспекти організації й умов праці, міжособистісні взаємини, а також задоволення матеріальними благами.

Серед основних причин і мотивів плинності на ФОП Ярмолик Галина Ігорівна виділяються такі: низький рівень заробітної плати окремих категорій працівників через недоліки в організації праці; неритмічність роботи та систематичні понаднормові години; невідповідність виконуваних обов'язків кваліфікації працівника чи його професії; важкі або шкідливі умови праці; незадовільні взаємини у колективі чи проблеми у спілкуванні з адміністрацією; незадоволеність обраною професією.

Процес виявлення мотивів, чинників та визначення причин плинності кадрів проводиться через спеціальну процедуру, якою займаються співробітники кадрової служби. Вона включає аналіз анкетних даних, проведення співбесід із працівниками, які звільняються, їхніми колегами та бригадиром. Усі результати отриманих досліджень фіксуються у журналі обліку звільнень.

Стан плинності на підприємстві ФОП Ярмолик Галина Ігорівна та в окремих підрозділах можна аналізувати таким чином: порівнюється динаміка коефіцієнта плинності з попередніми періодами; визначаються підрозділи з найвищим рівнем плинності; досліджуються причини високої плинності; аналізуються демографічні, професійні та інші групи працівників, найбільш схильних до того, щоб залишати компанію. Узагальнені результати викладаються у звіті, який включає оцінку поточного стану плинності, її динаміку і висновки щодо основних заходів для зниження цього показника.

Рекомендовано проводити детальний аналіз раз на рік станом на 1 січня. На початку кожного кварталу слід розраховувати коефіцієнти плинності як для всієї організації, так і для окремих підрозділів, зіставляючи їх із відповідними періодами попередніх років. Основною метою управління плинністю кадрів є мінімізація суперечностей між потребами та інтересами працівників і можливостями компанії задовольнити ці потреби залежно від чинників плинності.

Підходи до її зменшення можна поділити на кілька основних напрямів:

- техніко-економічні (покращення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, оптимізація нормування праці тощо);
- виховні (формування відповідального ставлення до праці серед працівників);
- культурно-побутові (поліпшення якості побутових умов і організації громадського харчування тощо). Під час створення конкретного плану для вирішення питань плинності важливо враховувати результати аналізу, а також дані соціологічних і соціально-психологічних досліджень.

Одним із ключових чинників плинності є морально-психологічний клімат у колективі ФОП Ярмолик Галина Ігорівна. Його можна умовно розділити на кілька складових:

- соціальний клімат, що залежить від ступеня усвідомлення працівниками загальних цілей і завдань організації. Цей аспект формується завдяки особистому прикладу керівників, їх залученості до спільної справи та дотриманню правових і моральних норм;
- моральний клімат, який базується на усталених моральних цінностях у колективі й проявляється здебільшого на рівні первинних груп робітників;
- психологічний клімат, що виникає у взаємовідносинах між працівниками, які безпосередньо контактують один з одним.

Загалом робота над питаннями плинності передбачає системний підхід, орієнтований на покращення внутрішнього середовища компанії та задоволення потреб персоналу.

Розвиток відповідальності потребує особливої уваги до питань етичної компетентності. Сьогодні розвиток персоналу дедалі частіше розглядається крізь призму етичних обов'язків, які стали невід'ємною складовою відповідальності менеджера. Етика передбачає врахування індивідуально-психологічних факторів, таких як мотивація, прагнення до успіху, авторитет та інші аспекти.

Пропонується для ФОП Ярмолик Галина Ігорівна впровадження нової професії — коуч з етики. Сучасні тенденції лідерства вимагають прийняття рішень з урахуванням етичних аспектів взаємодії між працівниками. Також постійної уваги до моральних принципів управлінських рішень, що стосуються мотивації персоналу, їхніх інтересів та норм поведінки. Для розвитку персоналу ФОП Ярмолик Галина Ігорівна і його окремих співробітників виникає потреба в чітких етичних орієнтирах. Доцільним кроком є залучення коучів з етики, який не лише допомагатиме вирішувати конфлікти, але й прогнозуватиме їх можливість, здійснюючи контроль за етичним кліматом в організації. Також він сприятиме формуванню системи, в якій керівник міг би ухвалювати свої управлінські рішення, враховуючи їх

вплив на персонал, клієнтів та партнерів, забезпечуючи ефективну та гармонійну роботу колективу.

Висновки до розділу 3

При формуванні механізму управління персоналом на підприємства

При формуванні механізму управління персоналом на підприємства ФОП Ярмолик Галина Ігорівна необхідно приділити особливу увагу ролі і задачам управління персоналом щодо адаптації персоналу до зовнішніх і внутрішніх умов навколишнього середовища, що динамічно змінюються. При цьому основною задачею системи управління персоналом повинна стати задача збереження команди підприємства. необхідно приділити особливу увагу ролі і задачам управління персоналом щодо адаптації персоналу до зовнішніх і внутрішніх умов навколишнього середовища, що динамічно змінюються. При цьому основною задачею системи управління персоналом повинна стати задача збереження команди підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління розвитком персоналу є ключовим інструментом для ефективного використання трудового потенціалу працівників, підвищення їхньої соціальної й професійної мобільності. Це також допомагає запобігти масовому безробіттю та має значну роль у підготовці кадрів для реалізації структурної та технологічної трансформації економічних галузей.

Під час професійного навчання на підприємстві ФОП Ярмолик Галина Ігорівна враховуються основні принципи навчання дорослих, такі як: - актуальність; - участь; - повторення; - зворотний зв'язок. Для навчання працівників безпосередньо на робочих місцях використовуються методи інструктажу, ротації, учнівства та наставництва. Освітні процеси є центральною складовою управління персоналом ФОП Ярмолик Галина Ігорівна. Навчання тут отримує позитивну оцінку, оскільки спрямоване на розвиток кадрового потенціалу. У періоди економічної нестабільності питання розвитку персоналу можуть втрачати пріоритетність, однак саме в кризових умовах створення ефективної концепції управління персоналом стає необхідною передумовою економічного зростання.

На ФОП Ярмолик Галина Ігорівна розглядається три основні напрями кар'єрного розвитку: - професійний розвиток, який включає навчання, прийняття на роботу, зростання кваліфікації й кар'єри; внутрішньоорганізаційний розвиток, що передбачає просування як по вертикалі, так і по горизонталі (наприклад, підвищення в ієрархії або зміна посади завдяки ротації); організаційне просування, яке може реалізовуватися через перехід до інших організацій.

Основною характеристикою системи управління персоналом у ФОП Ярмолик Галина Ігорівна є її різноманітність і гнучкість. Система управління повинна органічно поєднуватися зі стратегією управління всім підприємством. На практиці виконання функцій управління персоналом може бути розподілено між різними співробітниками або передано спеціалісту з управління персоналом. Аналіз досвіду підприємства показує еволюцію цієї системи від першого підходу до другого. Найефективнішою

моделлю для ФОП Ярмолик Галина Ігорівна на нашу думку, могло б стати раціональне поєднання обох варіантів із пріоритетом розвитку підприємницького середовища та організаційної культури. Однак у випадку управління підприємством його власником часто переважає бюрократичний стиль корпоративної культури.

Список використаних джерел

1. Закон України Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 11.01.1999 №586-XIV. (Редакція від 11.01.2019 р). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>
2. Закон України Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р., №280/97-ВР. (Редакція від 01.05.2019 р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
3. Закон України Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р., № 4312-VI. (Редакція від 04.08.2018 р). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
4. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
5. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
6. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.
7. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
8. Вerezomська І. Г. Менеджмент : конспект лекцій / Київ : Ліра-К, 2018. – 73 с.
9. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
10. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
11. Давидова О. Актуальні аспекти формування ефективного складу персоналу підприємства готельно-ресторанного бізнесу / О. Давидова // Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ.,

- м. Львів, 19 трав. 2022 р.: тези допов. – Львів : ЛДУФК ім. І. Боберського, 2022. – С. 68-70.
- 12.Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. – 232 с.
 - 13.Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
 - 14.Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
 - 15.Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
 - 16.Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкєвіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296
 - 17.Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
 - 18.Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
 - 19.Крушельницька О. В., Мельничук Д. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 340 с.
 - 20.Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
 - 21.Маркова Н. С. М26 Розвиток персоналу : навчальний посібник. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 256 с. (Укр. мов.).

22. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
23. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
24. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
25. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.
26. Могилевская О. Ю. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / О. Ю. Могилевская ; Киев. междунар. ун-т. - Киев : Изд-во КиМУ, 2016. - 377 с.
27. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
28. Никифорова В.Г. Н. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
29. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
30. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
31. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
32. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.

33. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2018.- 504с.
34. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
35. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
36. Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.
37. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
38. Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ: НікаЦентр, 2018. 436 с.
39. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017.
40. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.
41. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч. посібн. За ред.. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К. Алерта. 2018. 620 с.
42. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
43. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
44. Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємств/ Управління економікою: теорія та практика. СбОМі Чумаченювською читання: зб. наук. праць / НАН

- Украши, Ін-т економіки пром.; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (ввдп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Кив, 2018. 166 с.
45. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
 46. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
 47. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2015. - 424 с.
 48. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
 49. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
 50. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2015. 608 с.
 51. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
 52. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
 53. Чичун В.А. Особливості розвитку в діяльності підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2018. – Вип. I (18). Економічні науки. – С.86-94.
 54. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
 55. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
 56. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205

57. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
58. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020.
59. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP. 76-86.

ДОДАТКИ

Додаток А

ГАРЯЧІ ПАТЕЛІНИ Рулька свиня..... 1000 г..... 345 грн. з традиційним картоплею та квасом М'ясна смакота..... 1200 г..... 510 грн. свинина і картопля, курка на кісточці, картопля Аджикатес м'ясо..... 1200 г..... 470 грн. свинина, курка, картопля, сир, сметана Раббі витребеним..... 1000 г..... 600 грн. лосось, картопля, судак у вершковій	
ПЕРШІ СТРАВИ Капусняк з ребрами..... 300 г..... 68 грн. Борщ український..... 300 г..... 67 грн. Булячон з відомою..... 300 г..... 67 грн. Юшка гриба..... 300 г..... 101 грн.	
СТРАВИ У ГАЛЧІКУ Печина по-домашньому..... 300 г..... 72 грн. Деруни міні з грудочкою..... 250 г..... 72 грн. Сирні куляси..... 300 г..... 83 грн. з соусом карі Хуцук з квасом і беконом..... 250 г..... 82 грн.	
ГАРІНІРИ Картопля смажена з салом..... 200 г..... 40 грн. Картопля запечена з підсмаженою..... 200 г..... 40 грн. Картопля фри..... 200 г..... 40 грн. Рис з овочами..... 200 г..... 50 грн. Запечена картопля..... 200 г..... 40 грн. з картоплею Шпинат з вершками..... 200 г..... 52 грн.	
ВАРЕНИКИ Мікс вареників..... 400 г..... 110 грн. (з картоплею, капустою, м'ясом) з картоплею..... 60 грн. з картоплею і бринзою..... 65 грн. з шпинатом і сиром..... 80 грн. з м'ясом і м'якшеним помідором..... 80 грн. пельмені..... 80 грн. з вишнем..... 75 грн.	
ДОМАШНІ СОЛІНІ Квашений огірок..... 100 г..... 25 грн. Квашений помідор..... 100 г..... 25 грн. Квашена капуста..... 100 г..... 25 грн. Ассорті маринадів..... 400 г..... 99 грн.	
ДОМАШНЯ ВИПІЧКА Халібий коліч на 2-х..... 25 грн. Халібий коліч на 4-х..... 45 грн.	
РЕСТОРАН RESTAURANT Чічері ЯРМОЛИК ГАЛИНА ІГОРІВНА	
САЛАТИ Олівець з янчиком..... 250 г..... 136 грн. Смажений..... 250 г..... 162 грн. (сметана, бекон, пекоріно, перси, помідори, руккола) Ще тепліший..... 250 г..... 173 грн. лосось, салатик, картопля, соус З індиго-піндиком..... 250 г..... 152 грн. індиго, айбер, чері, салат, перси, соус Целар по-маиному..... 250 г..... 152 грн. курка, гречка, помідори, чері, айбер, соус Італійський..... 250 г..... 162 грн. канібур, смажений, м'ясо, салат, помідори, перси, соус	
ХОЛОДНІ ЗАКУСКИ Розм'ягті..... 400 г..... 144 грн. сало карамелізоване, сало солоне, м'ясо коньяк, підсмажена картопля, часник, цибуля, салат М'ясна тарілка..... 300 г..... 282 грн. ковбаса рублена, бастурма, м'ясо, салат, картопля, шинка, кріп, картопля Панітет печіночний..... 200 г..... 130 грн. з картоплею і м'ясом помідором Сало або сало..... 120 г..... 49 грн.	
ЗАКУСКИ ГАРЯЧІ Голубці з капустою..... 250 г..... 92 грн. з картоплею Деруни по-українськи..... 300 г..... 78 грн. Деруни з грибами або м'ясом..... 300 г..... 88 грн. Крок'явка з димом..... 200 г..... 84 грн. з картоплею Пачинада з м'ясом..... 250 г..... 116 грн.	
КАВА Еспресо..... 30 мл..... 30 грн. Еспресо макіато..... 55 мл..... 30 грн. Американо..... 120 мл..... 30 грн. Капучіно..... 170 мл..... 38 грн. кава, білий шоколад (карі або шоколад) Латте..... кава, білий шоколад..... 220 мл..... 46 грн. Горілий шоколад і м'якшеним..... 250 мл..... 44 грн.	
ЧАП Облісхиво-інбирний..... 300 г..... 40 грн. Чай із журавлини..... 300 г..... 40 грн. Чорний класичний..... 500 г..... 50 грн. Зелений класичний..... 500 г..... 50 грн. Чай м'ятний з імбиром..... 500 г..... 60 грн. та лимонів з лимонів Аджикатеский ху..... 500 г..... 50 грн. Фруктовий..... 500 г..... 50 грн.	
М'ЯСНІ СТРАВИ Свинина по-українськи..... 250 г..... 126 грн. (картопля, картопля, картопля, картопля) Стейк свиний з соусом..... 100 г..... 64 грн. (соус на вибір: картопля, картопля, картопля) Яловичина томлена..... 250 г..... 169 грн. з картоплею Качина піжол Souz Vide..... 250 г..... 150 грн. з картоплею, картоплею, картоплею, картоплею М'якоть індиго з овочами..... 300 г..... 157 грн. картопля в соусі Ребра свині..... 100 г..... 61 грн. з картоплею-маринованою картоплею Янкіс тефелі..... 250 г..... 167 грн. з картоплею Свинина широкі запечена..... 300 г..... 148 грн. картопля з картоплею Колбаса по-кільськи..... 250 г..... 130 грн. з картоплею картоплею Курка по-повернулася з Груді..... 200 г..... 116 грн.	
РИБНІ СТРАВИ Стейк з лососем..... 100 г..... 138 грн. з картоплею і картоплею картоплею Судак з білими грибами..... 200 г..... 188 грн. Форель з овочами..... 100 г..... 83 грн. Короп..... 100 г..... 45 грн. Карасики смажені..... 100 г..... 50 грн. Борошні смажені..... 100 г..... 66 грн. Креветки смажені..... 220 г..... 357 грн.	
ЗАКУСКИ ДО ПИВА В'ялене м'ясо handmade..... 150 г..... 128 грн. картопля, картопля, картопля Горішки..... 100 г..... 48 грн. Курячі сердечка смажені..... 200 г..... 98 грн. в картоплею картоплею Пельмені смажені..... 150 г..... 88 грн. з картоплею Суаутуні смажені..... 100 г..... 68 грн.	
ЛІГУМІНИ Штрудель з вишнем..... 170 г..... 96 грн. Сирники по-домашньому..... 220 г..... 62 грн. сир, картопля, картопля Солодкий шматочок..... 250 г..... 82 грн. сир, картопля, картопля Чічеріна..... 200 г..... 72 грн. з картоплею Морозиво шоколадне..... 200 г..... 65 грн. з картоплею Морозиво з фруктами..... 250 г..... 62 грн. Морозиво пломбір..... 200 г..... 62 грн. з картоплею картоплею і картоплею картоплею або в картоплею картоплею	
FREE WiFi VISA MasterCard	

Рис. 2.5. Меню ресторану Чічері ФОП Ярмолик Галина Ігорівна

Додаток Б

Таблиця 2.3

Стилі керівництва персоналом на підприємстві

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	типи керівництва				змішаний
	авторитарний	демократичний	ліберальний		
Методи прийняття рішень	Одноосібно вирішує питання	Перед ухваленням рішення радиться з підлеглим	Чекає вказівок від керівництва або рішення наради	Одноосібно або колегіально залежно від ситуації	
Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить, просить	Виходячи із ситуації наказує, пропонує, погоджує	
Розподіл відповідальності	Бере на себе або перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає із себе всяку відповідальність	Найчастіше розподіляє відповідальність між собою й підлеглими	
Ставлення до ініціативи	Придуркує повністю	Заохочує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих	Придуркує, коли впевнений у правоті, заохочує, якщо потрібно колегіальне рішення	
Ставлення до підбора кадрів	Бойться кваліфікованих працівників, намагається від них позбутися	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів не займається	Нерегулярно займається підбором кадрів і без чіткої системи	
Ставлення до недоліків знань	„Все знає й уміє”, рідко підвищує кваліфікацію	Постійно підвищує свою кваліфікацію, ураховує критику	Поповнює свої знання й заохочує це серед підлеглих	Намагається бути в курсі сучасних проблем, періодично підвищує кваліфікацію	
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не товариський	Дружньо настроєний, любить спілкування	Вступає в контакт із підлеглими тільки з їх ініціативи	Найчастіше залежить від температури, переважно комунікабельний	
Характер відносин з підлеглими	Жорсткий, диктується настроєм	Рівна манера поведінки, постійний самоконтроль	М'який, покладливий	Переважно доброзичливий	
Ставлення до дисципліни	Прихильник формальної, твердої дисципліни й строгого розпорядку	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	Не вимагає дотримання формальної дисципліни, терпимо до порушень	Підтримує формальну дисципліну, хоча, іноді „покриває порушення”	
Ставлення до морального впливу на підлеглих	Уважає покарання основним методом стимулювання, заохочує обраних тільки по справах	Використає різні види винагороди й покарання	Найчастіше користується винагородою	В залежності від ситуації й рівня підлеглих застосовує різні способи	

Додаток Д

Таблиця 2.4

Вплив соціального розвитку на ефективність діяльності управління

Складова соціального розвитку персоналу	Функція	Спосіб впливу
Гуманізація праці	Підвищення ролі працівника в управлінні	Створення умов для розкриття й реалізації працівниками власних продуктивних сил і можливостей на робочому місці
Якість трудового життя	2.1. Фактор людського розвитку	Надання роботи, яка вимагатиме постійного розвитку та вдосконалення. Створення умов для самореалізації та самовираження
	2.2. Стимулююча	Посилення задоволеності від роботи та підвищення віддачі від кожного працівника
	2.3. Економічного зростання	Установлення відповідності рівня оплати праці реальній вартості робочої сили
Соціальний капітал	3.1. Інформаційний канал	Підвищує доступність до достовірної і, можливо, унікальної, не доступної з інших джерел, інформації
	3.2. Розвитку	Відкриває доступ до різних ресурсів, знижує транзакційні витрати
	3.3. Об'єднання	Сприяє виникненню згуртованих груп спеціальних інтересів, здатних відстоювати свої погляди