

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

 (підпис) Шеремет О.О.
 (прізвище та ініціали)

 (підпис) Березянко Т.В.
 (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

Дипломна робота

на здобуття освітнього ступеня магістра

з спеціальності _____ 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент
організацій і адміністрування» _____

(шифр та назва напрямку підготовки (спеціальності))

на тему: «Удосконалення стратегії управління персоналом підприємства»

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи МН-2-2М

Чередніченко І.М.
 (прізвище та ініціали)

Керівник к. е. н., доцент д. е. н., проф. Бурлуцька С. В.
 (прізвище та ініціали)

 (підпис)

Рецензент _____
 (прізвище та ініціали)

 (підпис)

Засвідчую, що в цій дипломній
 роботі немає запозичень із праць
 інших авторів без відповідних
 посилань.

Студент _____
 (підпис)

Київ – 2020 р.

АНОТАЦІЯ

Чередніченко І.М, Удосконалення стратегії управління персоналом підприємства .

Випускна кваліфікаційна магістерська робота зі спеціалізації – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2020.

Досліджено методичні аспекти оцінки ефективності розвитку управління персоналом. Запропоновано розуміти теоретичні основи формування ефективної системи управління персоналом; узагальнено методичні підходи до аналізу ефективності управління персоналом; наведено основні підходи до побудови ефективної стратегії управління персоналом; проведено аналіз розвитку ресторанного ринку України; визначено складові нормативно-правового забезпечення діяльності та техніко-економічні характеристики підприємства ресторанного бізнесу ТОВ «Аквілон-Київ»; визначено кількісні показники використання персоналу підприємства ТОВ «Аквілон-Київ»; проведено аналіз існуючої системи оцінки та мотивації персоналу підприємства; визначено місце стратегії управління персоналом в системі чинників інноваційного розвитку підприємства; сформовано пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління персоналом;

– сформовано комплекс організаційно-економічних заходів спрямованих на реалізацію ТОВ «Аквілон-Київ» франшизи «BodyBalance» та реалізацію резервів зростання продуктивності праці.

Обґрунтовано доцільність використання методичного підходу, котрий органічно поєднує узагальнюючий показник з частковими критеріями відповідно до визначених першочергових аспектів розвитку.

Магістерська робота викладена на 123 сторінках, містить 24 таблиці, 11 рисунки.

Ключові слова: удосконалення; розвиток; управління; стратегія управління персоналом; персонал; ресторанний бізнес; методика.

ABSTRACT

Cherednichenko I.M, Improvement of enterprise personnel management strategy.

Graduate qualification master's degree in specialization - management of organizations and administration. National University of Food Technology, Kyiv, 2020.

Methodical aspects of HRM effectiveness evaluation are investigated. It is offered to understand theoretical bases of formation of effective personnel management system; methodological approaches to the analysis of the effectiveness of personnel management are generalized; outlines the main approaches to building an effective HRM strategy; analysis of the development of the restaurant market of Ukraine; the components of the legal support of the activity and the technical and economic characteristics of the restaurant business enterprise of Aquilon-Kiev have been determined; determined the quantitative indicators of the use of the personnel of the company Aquilon-Kiev; analysis of the existing system of evaluation and motivation of the personnel of the enterprise; the place of personnel management strategy in the system of factors of innovative development of the enterprise is determined; proposals for improving the motivational mechanism of strategic HR management have been developed.

Complex of organizational and economic measures aimed at realization of Aquilon-Kiev of BodyBalance franchise and realization of reserves of productivity growth have been formed.

The expediency of using a methodological approach, which organically combines a generic indicator with partial criteria in accordance with certain priority aspects of development, is substantiated.

The master's thesis is spread over 123 pages, contains 24 tables, 11 drawings.

Keywords: improvement; development; management; personnel management strategy; personnel; restaurant business; method.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ | 8 |
| 1.1. Теоретичні основи формування ефективної системи управління персоналом | 8 |
| 1.2. Методичні підходи до аналізу ефективності управління персоналом.. | 16 |
| 1.3. Підходи до побудови ефективної стратегії управління персоналом.... | 24 |
| Висновки до розділу 1..... | 36 |
| РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АКВІЛОН КИЇВ»..... | 38 |
| 2.1. Аналіз розвитку ресторанного ринку України | 38 |
| 2.2. Нормативно-правове забезпечення діяльності та техніко-економічна характеристика підприємства ресторанного бізнесу ТОВ «Аквілон- Київ»... | 46 |
| 2.3. Аналіз показників використання персоналу підприємства..... | 53 |
| 2.4. Аналіз існуючої системи оцінки та мотивації персоналу підприємства.... | 67 |
| Висновки до розділу 2..... | 82 |
| РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АКВІЛОН- ПЛЮС»..... | 85 |
| 3.1. Стратегія управління персоналом як чинник інноваційного розвитку підприємства | 85 |
| 3.2. Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму | |

| | |
|--|-----|
| | 6 |
| стратегічного управління персоналом..... | 93 |
| 3.3. Організаційно-економічний механізм реалізації резервів зростання продуктивності праці..... | 108 |
| Висновки до розділу 3..... | 115 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... | 118 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 124 |
| ДОДАТКИ..... | 132 |

ВСТУП

Актуальність теми. Становлення ринкових стосунків в Україні, подолання економічної кризи, структурна трансформація суспільства спрямовані, передусім, на підвищення ефективності функціонування усіх галузей громадського виробництва і зростання на цій основі добробуту громадян. Успішне просування цих процесів неможливе без вирішення проблеми удосконалення системи господарювання, у тому числі і проблеми нераціонального використання ресурсів держави. Помітимо, що йде мова не стільки про природні, матеріальні ресурси, а в першу чергу про ефективне використання трудового потенціалу, оскільки саме він виступає найбільш активним рушієм науково-технічного, економічного, виробничого прогресу.

Активний перехід на сучасні європейські методи роботи, сприяння розвитку взаємодії на горизонтальному рівні, розширення повноважень середньої та нижньої управлінських ланок у сфері обміну інформацією, заохочення ініціативності, вивчення досвіду європейських країн дають можливість сформувати нове власне бачення механізму забезпечення ефективності управління персоналом підприємств. Одна з важливих детермінант успішного функціонування підприємства — персонал, тому актуальним є розроблення прогресивних механізмів забезпечення ефективності управління персоналом, які впливають на ефективність діяльності підприємства в цілому та забезпечують підвищення рівня продуктивності праці.

Вагомий внесок у формування теоретичних засад і прикладних рекомендацій із забезпечення ефективності управління персоналом підприємств здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, як Армстронг М., Акулов М., Афанасьєв Н., Л. Балабанова Л., Т. Березянко Т., С. Бурлуцька С., Беккер Б., Гавкалова Н., Герасимчук В., Головка В., Друкер, Д, Колот А., Ковальчук К., Лукьянченко Н., Маслоу А., Хміль Ф., та ін.

Проте недостатньо висвітленими залишаються питання щодо формування дієвої стратегії управління персоналом підприємств громадського харчування та ресторанного бізнесу.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є формування узагальнення методичних основ та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії управління персоналом в умовах ТОВ «Аквілон-Київ». Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- визначено теоретичні основи формування ефективної системи управління персоналом;
- узагальнено методичні підходи до аналізу ефективності управління персоналом;
- наведено основні підходи до побудови ефективної стратегії управління персоналом;
- проведено аналіз розвитку ресторанного ринку України;
- визначено складові нормативно-правового забезпечення діяльності та техніко-економічні характеристики підприємства ресторанного бізнесу ТОВ «Аквілон-Київ»;
- визначено кількісні показники використання персоналу підприємства ТОВ «Аквілон-Київ»;
- проведено аналіз існуючої системи оцінки та мотивації персоналу підприємства;
- визначено місце стратегії управління персоналом в системі чинників інноваційного розвитку підприємства;
- сформовано пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління персоналом;
- сформовано комплекс організаційно-економічних заходів спрямованих на реалізацію ТОВ «Аквілон-Київ» франшизи «BodyBalance» та

реалізацію резервів зростання продуктивності праці.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії управління персоналом підприємства.

Сферою застосування є підприємство сфери громадського харчування – ТОВ «Аквілон-Київ».

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу дослідження склали основні теоретичні положення вітчизняної і зарубіжної наукової думки в сфері управління персоналом підприємств та організацій. У процесі роботи, залежно від поставлених цілей і завдань, використовувалися відповідні методи дослідження: діалектичний метод, метод теоретичного аналізу і синтезу різних джерел літератури, структурно-функціональний метод, системний метод, порівняльний метод, метод монографічного опису, статистичний метод, кількісний метод, кластерний метод, методи економіко-математичного моделювання.

Інформаційна база дослідження. Статистичну і фактологічну основу дослідження складають закони України, періодичні та монографічні видання вітчизняних та зарубіжних авторів, дані статистичних щорічників, дані звітності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні доцільності вдосконалення стратегії управління персоналом і практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з підвищенням ефективності діяльності підприємства ТОВ «Аквілон-Київ». А саме на підґрунті результатів проведеного аналізу діючої системи управління персоналом підприємства «Аквілон-Київ» сформовано пропозиції щодо комплексу стратегічних заходів, які базуються на реалізації бізнес-проекту

франшизи «BodyBalance», що забезпечує зростання фінансово-економічних результатів підприємства та підвищення ефективності управління персоналом.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і можуть бути запропоновані до впровадження у роботу підприємства ТОВ «Аквілон-Київ». Результати магістерського дослідження можуть бути використані в процесі формування та вдосконалення стратегії управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження дипломної роботи були оприлюднені в вигляді тез на X Міжнародній науково-практичній конференції «Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України» (м. Київ, 2019 р.) в Національному університеті харчових технологій, за темою «Розвиток сегменту здорового харчування в Україні».

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатку. Обсяг основного тексту викладено на 123 сторінках. Робота містить 24 таблиці та 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 81 найменування, викладених на 8 сторінках. Робота має 1 додаток, який розміщено на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Теоретичні основи формування ефективної системи управління персоналом

Проблема стабілізації та розвитку економіки, особливо її виробничої сфери, уже тривалий час залишається нагальною для України. Відповідальність за розв'язання цієї проблеми покладається на системи управління виробництвом усіх рівнів ієрархії, більшість із яких досі не змогли адаптуватися до ринкових перетворень через брак досвіду функціонування в умовах конкуренції, економічного ризику, інноваційного розвитку, соціальної відповідальності тощо. Підприємство в сучасному менеджменті розглядається як складна система, тобто сукупність елементів і зв'язків, що утворюють відповідну цілісність. Системний підхід до визначення організації як економічної категорії робить неможливим ефективне функціонування та розвиток підприємства. Важливою є взаємодія комплексу елементів як результат досягнення динамічної рівноваги [1, с. 75, 76]. Тому одне з першочергових завдань — підвищення рівня ефективності управління підприємствами на засадах удосконалення процесів управління організаційно-економічного характеру та їх ресурсного забезпечення.

Існуючий на багатьох підприємствах механізм управління персоналом не враховує базові його елементи, незбалансований з внутрішнім механізмом управління та не забезпечує синергію з обраною стратегією виробничого розвитку. Проблема наукового обґрунтування адекватних принципів механізму управління персоналом – складна і багатопланова. Найбільш істотний вклад в її розвиток внесли американські та західноєвропейські наукові центри, зокрема наукові дослідження Дж.Грейсона, Р.Дорнбуші, М.Мескона, Т.Пітерса, П.Самуельсона, Ф.Тейлора, Р.Уотермена. І хоча праці відомих вчених

колишнього СРСР по праву займають гідне місце у світовій науці, проте з переходом до ринковим відносин дослідження цих питань помітно не активізувалося. Різноманітні аспекти цієї проблематики отримали достатньо серйозну проробку в наукових публікаціях ряду вітчизняних і російських вчених і практиків - А.Базилюка, Д.Богині, І.Бондара, Н.Волгіна, Р.Еренбурга, А.Калини, А.Колота, В.Лагутіна, Н.Лук'яненко, В.Мамутова, Н.Орлової, Г.Осового, І.Сазонця, В.Саллі, Г.Слезенгера. Водночас багато теоретичних та науково-прикладних питань управління персоналом в силу особливої складності і багатогранності людського фактору залишаються практично маловивченими і невіршеними, деякі з них є предметом наукових дискусій.

Розвиток методології, становлення нових форм і методів управління персоналом носить локальний, не завжди комплексний і системний характер, оскільки він ініціюється, в основному, трудовими колективами. Питання, пов'язанні з управлінням персоналом завжди розглядалися відокремлено від інших аспектів функціонування господарчих суб'єктів. Назріла необхідність органічного інтегрування системи управління персоналом в загальну стратегічну концепцію розвитку організації.

Все це зумовило вибір теми магістровської роботи і визначило коло розглянутих у неї питань.

Ми вважаємо за доцільне, у рамках сформульованої проблеми досліджувати еволюційний розвиток теорії і практики управління, які приділяють найбільшу увагу активізації ролі людського фактора в процесі виробництва. Аналіз закордонного і національного досвіду дозволяє сформулювати логіку подальшого дослідження: "еволюція теорії управління – еволюція методів і способів організації й оплати праці".

Досліджуючи теоретичне підґрунтя, слід визначити суть економічної категорії «персонал». О. Герасименко [22] вважає, що персоналом є «сукупність усіх людських ресурсів, які має організація». На думку А. Колота [40],

персонал — це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». М. П. Лукашевич та Т.Д.Костенко [43, 48] визначають персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників». О. О. Болотова та А. В. Крамаренко [10, 45] персоналом вважають «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем».

У свою чергу, управління персоналом — це «сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності» [10, с. 87, 88]. В. М. Данилюк, В. М. Петюк та С. О. Цинбалюк [39] вважають, що управління персоналом — це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації». Сукупністю впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань, визначає управління персоналом Н. Д. Лукьянченко [49].

Здебільшого під управлінням персоналом розуміють процес реалізації функцій менеджменту [66; 67]. Кожне з наведених визначень варте уваги, хоча дуже рідко автори зазначають, що основною метою управління персоналом є досягнення цілей функціонування підприємства, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством у цілому.

Протягом останнього десятиліття й сьогодні науковці, аналізуючи питання управління персоналом, звертають увагу переважно на напрями маркетингу персоналу, управління знаннями та стратегічного управління персоналом.

Зараз відомі чотири найважливіші управлінські школи, що зробили істотний внесок у розвиток теорії і практики управління і у формування ефективної системи оплати праці: наукового управління; адміністративного управління; людських відносин і науки про поведження; кількісних методів (рисунок 1.1).

Праці американського інженера, теоретика менеджменту Фредеріка Тейлора і німецького соціолога Макса Вебера, послужили початком розвитку школи “наукового менеджменту” чи “наукової організації праці”.



Рис. 1.1 Внесок наукових шкіл у формування ефективної системи управління персоналом

Джерело: отримано у результаті узагальнення [14, 74]

Цю школу, що не втратила вплив і в даний час, характеризує прагнення забезпечити зростання доходів підприємця за рахунок спеціалізації праці, закріпленням за робітником визначених, гранично спрощених операцій, запропонованих йому науково обґрунтованими інструкціями. Виходячи з обраної концепції, школа Ф.Тейлора – М.Вебера одержала назву “ера замкнутої системи і раціонального індивіда” [7]. Творці школи наукового управління ґрунтувалися у своїх підходах на двох важливих принципах. Перший - принцип вертикального поділу праці, що покладає на менеджера функцію планування, а на працівника - функцію виконання поставленої задачі; другий - принцип виміру праці, суть якого міститься у використанні спостережень, вимірів, логіки й аналізу для удосконалення багатьох операцій ручної праці, домагаючись їх більш ефективнішого виконання.

Випробувавши положення німецького соціолога Макса Вебера, відповідно з яким порядок, встановлений правилами, є найефективнішою формою людської організації, Ф.Тейлор визначив набір адміністративних прийомів як “систему завдань” чи “управління за допомогою завдань”. Задача зводиться до того, щоб поставити потрібну людину на потрібне місце [7].

Для підвищення заробітної плати і зниження витрат Ф.Тейлор пропонував: а) кожному робітнику доручати виконання найбільш складної роботи, яку він спроможний виконувати. Ця робота повинна максимально відповідати його умінням і фізичним даним; б) кожного робітника слід стимулювати так, щоб його виробіток досяг рівня кращого працівника того ж розряду; в) кожному робітникові, який досяг найвищих показників серед працівників тієї ж кваліфікації, слід доплачувати в залежності від характеру роботи надбавку від 30% до 100% у порівнянні з середнім заробітком робітників того ж розряду. Основний наголос Тейлор робив на пункт “в” і в зв'язку з цим рекомендував відрядну оплату праці як засіб мотивації, що спонукає

першокласного працівника докладати додаткових фізичних і розумових зусиль [7].

Тейлор сформулював правила ефективної діяльності: 1) велика денна норма; 2) нормальні умови праці; 3) висока оплата за виконану норму; 4) зниження оплати у випадку невиконання норми; 5) норма повинна бути збільшена настільки, щоб її міг виконати тільки першокласний працівник.

М.Гантт, Ф.Гилбрейт і Л.Гилбрейт продовжили за Тейлором пошук ефективних методів стимулювання праці. Вже в 1901 році Гантт розробив першу преміальну систему оплати дострокового і якісного виконання за-вдань. З її впровадженням на ряді підприємств продуктивність праці зросла більш, ніж удвічі. Саме Гантту належить фраза: “Із усіх проблем менеджменту найбільш важливої є проблема людського фактору” [74].

Становлення класичної школи зв'язано з ім'ям Анрі Файоля.

Метою класичної школи стала розробка раціональної структури організації і побудова на її основі раціональної системи управління, що являє собою бюрократичну модель [74]. Головне призначення цієї моделі – упорядкування роботи всіх ланок організаційної структури для виконання задач організації з мінімальними витратами і максимальною швидкістю.

У розрізі запропонованих заходів Файоль сформулював 14 принципів управління, що являють собою, на його думку, необхідні умови, тільки при дотриманні яких і можливе ефективне управління організацією і побудова справедливого механізму управління персоналом: поділ праці; влада і відповідальність; дисципліна; єдиноначальність та єдність дирекції; підпорядкованість особистих інтересів суспільним; справедлива винагорода персоналу; централізація; скалярний ланцюг підпорядкування в ієрархії; порядок; справедливість; стабільність роботи для персоналу; ініціатива; корпоративний дух. Ці принципи і зараз складають фундамент корпоративної філософії організації.

У відповідь на нездатність враховувати психологічні аспекти у формуванні ставлення людини до своєї роботи зародилася школа людських відносин, названа ерою “замкнутої системи і соціального індивіда”.

Ця школа критикує спрощене уявлення про мотиви трудової діяльності, усе те, що залишилося поза полем зору наукової і класичної теорії організаційного управління: психологічні мотиви поведження людей у процесі виробництва, групові відносини, проблеми конфлікту і співробітництва, неформальна організація, комунікаційні бар'єри та ін. Занедбаність проблеми людських відносин на виробництві наочно охарактеризував Ф. Дж. Ротлісбергер: “У минулі сто років наш технологічний розвиток був справді вражаючим, методи ж поведження з людьми усе ще архаїчні” [74].

Мейо виявив, що чітко розроблені робочі операції і досить висока заробітна плата не завжди вели до підвищення продуктивності праці, як це вважали представники школи наукового управління. У зв'язку з цим проблема людського фактора ставиться основною задачею управління. У пошуках причини ситуації, що склалася, Мейо вперше розкриває гостроту конфлікту між формальною структурою організації і її неформальними групами. Неформальні групи - це природно сформовані соціальні перетворення, що переросли рамки поведження, поставлені формальною структурою [74]. Неформальні відносини у виробництві були визнані за вагому організаційну силу, здатну або бойкотувати розпорядження адміністрації, або сприяти проведенню її установок у життя. Тому неформальні відносини, на думку Мейо, ні в якому разі не можна пускати на самоплив, ними варто навчитися керувати на базі співробітництва між робітниками й адміністрацією [7].

Спираючись суцільно на психічні і соціальні аспекти людської діяльності, представники школи припускали наявність строго наукової основи у своїх підходах до вирішення проблеми людського фактора в організаціях. У праці “Людський аспект підприємства” Д.Макгрегор відзначає: “... теоретичні

передумови, яких дотримується керівництво у відношенні управління його людськими ресурсами, визначають весь характер підприємства” [2, с.6].

Серед фахівців періоду перебудови і реформування, що внесли істотний внесок у розвиток теорії і методології оплати й організації праці, створення механізму, адекватного об'єктивним потребам економічного соціального розвитку суспільства слід зазначити українських вчених-економістів Базилюка А.В., Богиню Д.П., Бондара І.К., Колота А.М., Афоніна А.С., Куликова Г.Т., Лагутіна В.Д., Осового Г.В., Родіну О.В. та інших.

Певний інтерес викликають дослідження – трудове поводження і його організаційно-економічні закони, проведені на кінці 80-х – початку 90-х років А.С.Афоніним [13]. Автор вперше в українській економічній науці визначив економічну сутність категорії “трудове поводження” як категорії, що з'єднує між собою більш широкі категорії “робоча сила”, “праця”, “виробництво”. На думку Афоніна, категорія “трудове поводження” характеризує спосіб переходу життєвих сил людини в реальну живу працю і визначає напрямок і результативність праці. Таким чином, введення в наукове звертання категорії “трудове поводження” дало можливість розглядати інші, зазначені вище, категорії не ізольовано, а діалектично, у безперервному розвитку, в органічному зв'язку з однією і з іншими економічними і соціальними категоріями.

Так, ми проаналізували всі підходи до управління, що існують на сьогоднішній день у теорії закордонного й вітчизняного менеджменту. Очевидно, що в сучасній теорії управління відсутня єдина методологічна база, що і не дозволяє виробити той ефективний єдиний спосіб управління, який би дозволяв враховувати в однаковій мірі обидва об'єкти управління: людину і техніку, а виходить, забезпечував би гармонічне функціонування організації в цілому. На нашу думку, теоретики і практики управлінської науки в більшій чи меншій ступені схилиючись, то до економічної, то до організаційної складової механізму організації й оплати праці, так і не домоглися тієї оптимальної

синергії між інтересами працівника і керуючого організацією. Проблема активізації людського фактора в досягненні цілей компанії, порушена ще Тейлором та творцями бюрократичної моделі, так і залишилася невирішеною. Це спонукує нас до більш детального вивчення умов, що забезпечують високу результативність функціонування механізму оплати праці.

1.2 Методичні підходи до аналізу ефективності управління персоналом

Рух працівників облікового складу характеризується змінами облікової кількості штатних працівників внаслідок приймання на роботу й вибуття за різними причинами.

Згідно з інструкцією по статистиці кількості працівників, рух працівників характеризується показниками їх обігу й сталості [43]. Обіг працівників - сукупність прийнятих працівників та тих, що вибули за певний період часу.

Інтенсивність обігу працівників характеризується коефіцієнтами [43]:

- загального обігу, який розраховується за формулою (1.1):

$$K_{\text{загал об}} = \frac{\text{Чисельність прийнятих робітників} + \text{Чисельність звільнених робітників}}{\text{Середньостискова чисельність робітників}}. \quad (1.1)$$

- прийому, який розраховується за формулою (1.2):

$$K_{\text{прийм}}^{\text{заг}} = \frac{\text{Загальна кількість прийнятого на роботу персонала}}{\text{Середньоспискова чисельність робітників}} \quad (1.2)$$

- вибуття, який розраховується за формулою (1.3):

$$K_{\text{виб}}^{\text{заг}} = \frac{\text{Загальна кількість персонала, що вибула}}{\text{Середньоспискова чисельність робітників}}. \quad (1.3)$$

– плинності кадрів, який характеризує надлишковий обіг і розраховується за формулою (1.4):

$$K_{\text{плин}} = \frac{\begin{array}{c} \text{Чисельність звільнених за прогули, інші порушення} \\ \text{трудої дисципліни та звільнення} \\ \text{за власним бажанням, за винятком виходу на пенсію} \end{array}}{\text{Середньоспискова чисельність робітників}} \quad (1.4)$$

– відновлення працівників, який характеризує процес відновлення кількості працівників, що вибули по різних причинах, за рахунок кількості прийнятих і визначається за формулою (1.5):

$$K_{\text{вост}} = \frac{\text{Чисельність прийнятих за звітний рік}}{\text{Чисельність звільнених за звітний рік}}. \quad (1.5)$$

– сталості кадрів, який визначається за формулою (1.6):

$$K_{\text{стал}} = \frac{\text{Чисельність робітників, що є в списочному складі в звітному періоді}}{\text{Середньоспискова чисельність робітників за звітний період}} \quad (1.6)$$

Кількість працівників, що перебували в обліковому складі весь рік, визначається так: з облікової кількості штатних працівників на 1 січня виключається кількість працівників, що вибули протягом року, але не виключаються працівники, що вибули із числа прийнятих у звітному році, оскільки в обліковому складі штатних працівників на 1 січня їх не було.

Показники використання робочого часу мають важливе значення в системі трудових показників на підприємствах. Їхній аналіз доцільно проводити в напрямку з'ясування причин, частоти й розмірів втрат робочого часу. Втрати робочого часу являють собою упущені можливості, тому що носять необоротний характер. Шляхом вживання відповідних заходів можна вплинути на причини, що спричиняє втрати фонду робочого часу [43].

До показників, що характеризують використання робочого часу, ставляться:

- середнє число днів роботи одного працюючого за рік розраховується за формулою (1.7):

$$Д = \frac{\text{ФЛД}}{P_{\text{ср.чп}}}, \quad (1.7)$$

де ФЛД – фактично відпрацьовані людино-дні.

$P_{\text{ср.чп}}$ – середньоспискова чисельність персоналу, люд.

- фонд робочого часу в годину на одного працюючого (ефективний фонд часу роботи одного працюючого) розраховується за формулою (1.8):

$$F_{\text{э}} = \frac{\text{ФЛГ}}{P_{\text{ср.чп}}}, \quad (1.8)$$

де ФЛГ – фактично відпрацьовані людино-години.

- середня тривалість робочого дня (зміни) розраховується за формулою (1.9):

$$T = \frac{\text{ФЛГ}}{\text{ФЛД}}. \quad (1.9)$$

Використання робочого часу по категоріях робітників звичайно аналізується за допомогою таких двох показників: середня кількість днів, відпрацьованих працівником за звітний період (місяць, квартал, рік), і середня тривалість робочого дня (зміни). Ці показники можна обчислити на підставі даних звіту підприємства по праці.

Для факторного аналізу фонду робочого часу працівників підприємства використовується формула (1.10):

$$\Phi P \mathcal{C}_{\Sigma} = \mathcal{C} \times D \times T, \quad (1.10)$$

де \mathcal{C} – середньосписочна чисельність працівників, осіб.

D – середня кількість днів, відпрацьованих працівником за звітний період, дні.

T – середня тривалість робочого дня, годин.

Вплив факторів на зміну фонду робочого часу можна встановити способом абсолютних різниць (1.11):

$$\left. \begin{aligned} \Delta \Phi P \mathcal{C}_{\Sigma \mathcal{C}} &= (\mathcal{C}_O - \mathcal{C}_B) \times D_B \times T_B; \\ \Delta \Phi P \mathcal{C}_{\Sigma D} &= \mathcal{C}_O \times (D_O - D_B) \times T_B; \\ \Delta \Phi P \mathcal{C}_{\Sigma T} &= \mathcal{C}_O \times D_O \times (T_O - T_B). \end{aligned} \right\} \quad (1.11)$$

де \mathcal{C}_O – середньорічна чисельність працівників підприємства в аналізованому році, осіб.

\mathcal{C}_B – середньорічна чисельність працівників у попередньому році, осіб.

D_B – кількість відпрацьованих днів у попередньому році одним працівником, днів.

D_0 – кількість відпрацьованих днів в аналізованому році одним працівником, днів.

T_0 – середня тривалість робочого дня в аналізованому році, годин.

$TБ$ – середня тривалість робочого дня в попередньому році, годин.

Слід зазначити, що раціональне використання робочого часу є одним з факторів росту продуктивності праці й збільшення випуску продукції. Систематичний аналіз використання робочого часу дозволяє вчасно розробляти й впроваджувати організаційно-технічні заходи, спрямовані на скорочення втрат робочого часу.

Показники продуктивності праці характеризують якісну сторону використання робочої сили на підприємстві. Більше того, продуктивність праці прийнято вважати одним з найважливіших узагальнюючих показників діяльності кожного підприємства. Це викликає необхідність дуже ретельного вивчення цього показника при аналізі.

Розмір річної продуктивності праці визначають за формулою (1.12):

$$ПТ_{г} = \frac{O}{Ч}, \quad (1.12)$$

де O – обсяг випуску продукції за рік, грн.;

$Ч$ – чисельність працівників або робітників, осіб.

Середньоденна продуктивність розраховується за формулою (1.13):

$$ПТ_{дн} = \frac{O}{\text{Людино} - \text{дні}}, \quad (1.13)$$

Середньогодинна продуктивність розраховується за формулою (1.14):

$$ПТ_{час} = \frac{O}{\text{Людино-години}}, \quad (1.14)$$

Провести факторний аналіз продуктивності праці можна використовуючи формулу середньорічного виробітку й метод повних ланцюгових підстановок (1.15):

$$\left. \begin{aligned} ПТ_{\Gamma}^B &= \frac{O_B}{\text{Ч}_B}; \\ ПТ_{\Gamma}^{\text{усл1}} &= \frac{O_O}{\text{Ч}_B}; \\ ПТ_{\Gamma}^O &= \frac{O_O}{\text{Ч}_O}; \\ \Delta ПТ_{\Gamma O} &= ПТ_{\Gamma}^{\text{усл1}} - ПТ_{\Gamma}^B; \\ \Delta ПТ_{\Gamma \text{ч}} &= ПТ_{\Gamma}^O - ПТ_{\Gamma}^{\text{усл1}}; \\ \Delta ПТ &= \Delta ПТ_{\Gamma O} + \Delta ПТ_{\Gamma \text{ч}}. \end{aligned} \right\} \quad (1.15)$$

де O – обсяг товарної продукції в попередньому році, тис. грн.

Ч_B – чисельність виробничо-промислового персоналу в попередньому році, люд.

O_O – обсяг товарної продукції в аналізованому році, тис. грн.

Ч_O – чисельність виробничо-промислового персоналу в аналізованому році, люд.

Найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічне вироблення продукції одним робітником. Його розмір залежить не тільки від виробітку робітників, але й від питомої ваги останніх у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, а також від кількості

відпрацьованих ними днів і тривалості робочого дня [44].

Середньорічний виробіток одного робітника може бути визначена за допомогою формули (1.16):

$$B_{\Gamma} = D \times T \times B_{\text{год}}, \quad (1.16)$$

де D – число відпрацьованих днів у році, дні.

T – середня тривалість робочого дня, година.

$B_{\text{год}}$ – середньогодинний виробіток робітника, грн/година.

Факторний аналіз можна провести методом скорочених ланцюгових підстановок (2.17):

$$\left. \begin{aligned} \Delta B_{\Gamma_D} &= (D_{\Phi} - D_{\Pi}) \times T_{\Pi} \times B^{\Pi}_{\text{год}}; \\ \Delta B_{\Gamma_T} &= D_{\Phi} \times (T_{\Phi} - T_{\Pi}) \times B^{\Pi}_{\text{год}}; \\ \Delta B_{\Gamma_{\Pi T}} &= D_{\Phi} \times T_{\Phi} \times (B^{\Phi}_{\text{год}} - B^{\Pi}_{\text{год}}); \\ \Delta B_{\Gamma} &= \Delta B_{\Gamma_D} + \Delta B_{\Gamma_T} + \Delta B_{\Gamma_{\Pi T}}. \end{aligned} \right\} \quad (1.17)$$

Трудомісткість характеризується кількістю часу, затрачуваного на виготовлення одиниці продукції. На її величину впливає ряд факторів: технічний рівень виробництва, кваліфікація працівників, організація й умови праці, складність виготовленої продукції й ін.

Велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу - відношення прибутки до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу, який визначається по формулі (1.18):

$$R_{\text{ппп}} = \frac{\Pi}{\text{Ч}_{\text{ппп}}} \times 100\%, \quad (1.18)$$

де Π – прибуток від реалізації продукції й послуг, грн.

$\text{Ч}_{\text{ппп}}$ – середньоспискова чисельність промислово – виробничого персоналу, чіл.

Факторна модель даного показника може бути представлена формулою (1.19):

$$R_{\text{ппп}} = \frac{\Pi}{\text{Ч}_{\text{ппп}}} = \frac{\Pi}{V} \times \frac{V}{\text{ВП}} \times \frac{\text{ВП}}{\text{Ч}_{\text{ппп}}} = R_{\text{об}} \times D_{\text{рп}} \times V_{\text{год}}, \quad (1.19)$$

де Π - прибуток від реалізації продукції, грн.

$\text{Ч}_{\text{ппп}}$ — середньоспискова чисельність працівників, осіб.

V - виторг від реалізації продукції, грн.

ВП – вартість випуску продукції в діючих цінах, грн.

$R_{\text{об}}$ – рентабельність обігу, %.

$D_{\text{рп}}$ – частка реалізованої продукції в загальному обсязі випуску товарної продукції.

$V_{\text{год}}$ – середньорічне вироблення продукції одним працівником у поточних цінах, грн.

Ця модель дозволяє встановити, як змінився прибуток на одного працівника за рахунок рівня рентабельності продажів, питомої ваги виторгу в загальному обсязі зробленої продукції й продуктивності праці.

1.3. Підходи до побудови ефективної стратегії управління персоналом

Сучасна управлінська концепція повинна враховувати особливості ринкової економіки і вимагає вирішення завдань підвищення рівня організаційної культури та якості трудового життя, покращення ефективності й конкурентоспроможності підприємства, введення системного підходу в управлінні персоналом, підвищення рівня самооцінки та самоповаги персоналу.

Вирішення цих завдань обумовлює необхідність розробки механізму забезпечення ефективного управління персоналом, що цілеспрямовано впливає на забезпечення ефективної діяльності підприємства в цілому, а отже, на підвищення стимулювання й мотивації та зацікавленості кожного працівника в реалізації обраної стратегії розвитку підприємства.

Наприкінці XX століття в теорії управління підприємством відбувається зміна загальної парадигми: персонал починає розглядатися як основний ресурс підприємства, визначальний чинник успіху діяльності організації. Одночасно посилюється увага до стратегічних питань управління. Люди є найціннішим активом організації. Персонал визначає рівень розвитку, успішність діяльності підприємства та формує його інтелектуальну базу. Внаслідок того підходи до ефективного стратегічного менеджменту персоналу повинні орієнтуватися на кінцевий соціальний результат.

Дослідження показало, що в сучасних умовах проходить переорієнтація системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом. Якщо працівники служб персоналу намагались економити витрати на відтворення робочої сили, то технологія ефективного управління персоналом спрямована на підвищення ефективності інвестицій, на постійне професійне зростання персоналу підприємства і покращення умов праці.

Автор звертає увагу, якщо система ефективного управління персоналом всю увагу концентрувала на виробничий персонал, то ефективне управління людськими ресурсами переносить акцент на управлінський персонал на

контингент менеджерів, від компетенції яких значною мірою залежить ефективність роботи підприємства в цілому.

Сьогодні в умовах ринкових відносин відбувається повільна відмова від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу на функціонування підприємств. Одним із визначальних чинників цього процесу є принципово новий підхід до ефективного управління персоналом підприємства незалежно від форми власності та виду економічної діяльності. Аксиоматичним зараз постає твердження Дж. Сміта: «Функція керування кадрами пов'язана з ідентифікацією, оцінкою, координацією та контролем людського фактора як основного елементу системи управління підприємством» [25]. Звідси, у свою чергу, впливає потреба в комплексній оцінці проблеми трудових витрат, добору, мотивації та кваліфікації персоналу.

В умовах ринкової економіки ставлення до персоналу як до ресурсу передбачає індивідуальний підхід до всього персоналу, здійснюваний у межах співвідношення інтересів підприємства та персоналу (у разі розбіжностей у цілях приводять у дію стимулюючі та мотиваційні важелі впливу на людину, для сполучення інтересів); усвідомлення проблеми дефіциту висококваліфікованого персоналу, що призводить до конкурентної боротьби за знання, навички, здібності на ринку праці; відмова від уявлення про робочу силу як «дармовий капітал», освоєння якого не потребує фінансових, трудових, організаційних, часових чи будь-яких інших витрат з боку роботодавця.

Технологія ефективного управління персоналом має синергетичний ефект, якщо відносно добре розвинута система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринків праці (індивідуальне планування кар'єри, підготовка і перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів): застосовуються гнучкі системи організації робіт (гуртки якості, автономні робочі групи); використовуються системи оплати, побудовані на принципах всебічного обліку персонального вкладу і рівня професійної

компетенції (знання, уміння, навички, якими реально володіє персонал); підтримується високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень, які відносяться до їх повсякденної роботи; добре організована система комунікації, яка забезпечує дво- і багатосторонні вертикальні, горизонтальні і діагональні зв'язки в самому підприємстві [16]. Відомо, що науково-технічний прогрес супроводжується великими змінами трудової діяльності. За оцінками західних науковців, у найближчі десять років більшість робочих місць, методів праці і самі підприємства будуть істотно відрізнятися від нинішніх. Поступово традиційна технологія поступиться місцем гнучким виробничим комплексам, техніці, наукомісткому виробництву, заснованому на комп'ютерній техніці та сучасних засобах зв'язку.

Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду дає змогу сформулювати глобальну ціль ефективного управління персоналом підприємства - це ефективне формування, розвиток і реалізація трудового потенціалу підприємства [5; 9]. У процесі її впровадження закладають основи подальшого нарощування можливостей виробництва. Це важлива стадія в життєвому циклі підприємства. Відхилення чисельності робочої сили як у менший, так і в більший бік впливає на рівень трудового потенціалу: нестача призводить до недовикористання виробничих резервів, надмірне навантаження - до послаблення індивідуальних можливостей.

Особливість цілей ефективного управління персоналом полягає в тому, що необхідно враховувати не лише мету підприємства (організаційні цілі), а й індивідуальні цілі персоналу (рис. 1.2 та 1.3). Тому формування цілей має гармонійно поєднувати заходи щодо забезпечення нарощування прибутку з заходами зі створення відповідних умов виробництва та задоволення соціальних потреб персоналу підприємства.

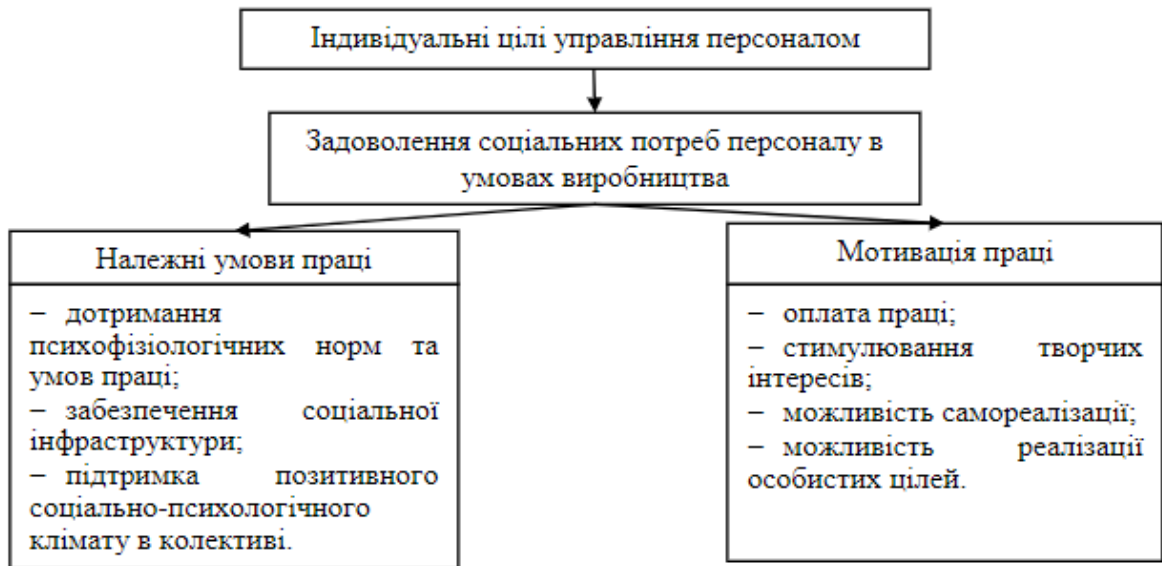


Рис. 1.2 Індивідуальні цілі управління персоналом

Джерело: отримано у результаті узагальнення [2, 11,13, 22, 25]

Функціонування кожного підприємства передбачає усвідомлення всім персоналом (а не лише керівництвом) його цілей і цінностей та участь у їх реалізації. Отже, ефективне управління персоналом полягає в необхідності розглядати персонал як конкурентне багатство підприємства, яке потрібно розвивати та мотивувати для досягнення поставлених задач.

Ефективне управління персоналом опирається на два взаємодоповнюючих підходи. Перший виражається в дослідженнях економічного зростання та прибутку, залежно від капіталовкладень у людський фактор (добір, мотивація, навчання, виховання). Прагнення підприємства вкладати кошти в навчання персоналу зумовлене тим, що чистий економічний результат (тобто більш висока продуктивність праці) перевищить витрати, а перекваліфікований на ці засоби працівник не шукатиме роботу за його межами. Результатом впровадження даної стратегії буде зниження індивідуальної мобільності.

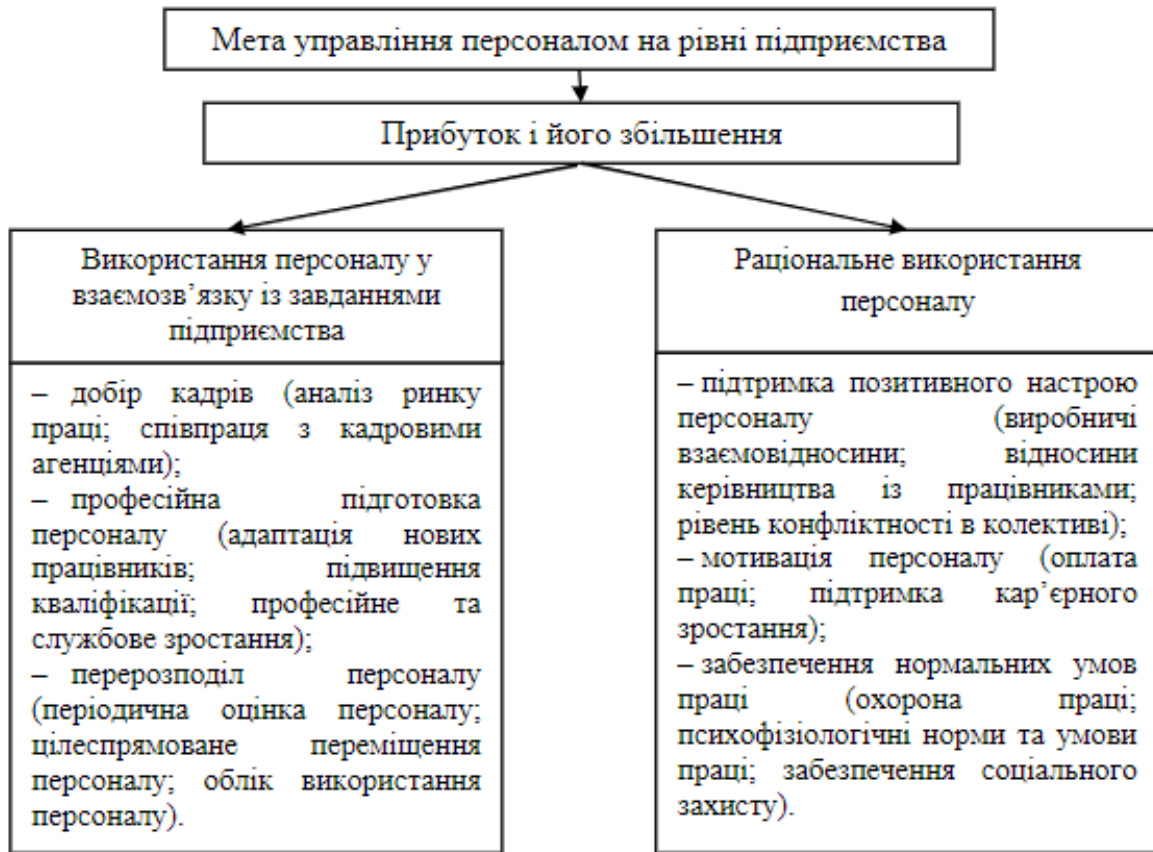


Рис. 1.3 Мета управління персоналом на рівні підприємства

Джерело: отримано у результаті узагальнення [2, 11,13, 22, 25]

Другий підхід пов'язаний із факторами, які впливають на внутрішній ринок праці. Усім підприємствам доводиться здійснювати функції добору, навчання, переміщення кадрів, але в багатьох з них увага до цього є мінімальною. У даній сфері виникає фундаментальне питання: чи можна закуповувати робочу силу оптимального професійного рівня на зовнішньому ринку праці або необхідно розвивати її власними засобами всередині підприємства. На зовнішніх ринках праці мають інституційних обмежень і входних бар'єрів, таких як витрати на пошук інформації, вибір (вплив умов надлишкової пропозиції). На внутрішніх ринках праці механізми розміщення робочої сили розвиваються зі створюваних самим підприємством правил підготовки кадрів. Увага зосереджується на утриманні кваліфікованого і

досвідченого персоналу, адже висуваються високі вимоги до кожного робочого місця і пов'язаного з ним людського чинника [17].

Таким чином, нові підходи до ефективного управління персоналом повинні орієнтуватись на якість відбору, найму та розвитку персоналу, застосування як колективних, так й індивідуальних методів організації праці, створення сприятливого середовища для співпраці та делегування відповідальності у прийнятті управлінських рішень. Безперечно, невід'ємною умовою успішної діяльності підприємств є збільшення витрат на фінансування робіт з персоналом [22].

Сучасна система ефективного управління персоналом включає комплекс тісно взаємопов'язаних функціональних елементів: маркетинг персоналу, залучення, відбір та адаптація нових працівників, їх навчання і професійний розвиток, мотивація і стимулювання, атестація і формування кадрового резерву, кадрове планування, і звільнення. Дуже важко виділити ту чи іншу функцію від усього комплексу вирішуваних в процесі управління персоналом задач. Кожна з функцій здійснюється по класичному управлінському циклу і на рівні оперативного управління зводиться до виконання запланованих заходів. Стратегічні цілі процесу ефективного управління персоналом полягають у забезпеченні вирішення основних задач бізнесу, і тому робота з управління персоналом повинна будуватися в рамках загальної стратегії і політики підприємства.

Першим етапом у реалізації управління персоналом є розробка концепції управління персоналом підприємства — комплексне розуміння суті, цілей, завдань, принципів і методів управління персоналом у конкретних умовах функціонування виробничих й управлінських підрозділів організації [29]. Концепція — філософія кадрової політики, яка створює її теоретико-методологічну базу. Вона є підставою для формування системи принципів та функцій управління персоналом — науково обґрунтованої сукупності вимог,

правил і норм управління кадрами, які фіксуються у відповідних нормативно-правових документах.

Концепція й принципи управління персоналом слугують основою розробки кадрової політики підприємства. На сьогодні в науковій літературі існують різні підходи до визначення суті кадрової політики. Ряд науковців [28, 33, 40] розглядають кадрову політику як генеральний напрям у роботі з кадрами, комплексну систему управління людськими ресурсами в масштабі держави, регіону, галузі або окремої організації. Інші вчені [47] розуміють під кадровою політикою систему теоретичних поглядів, вимог, форм і методів, що визначають основні напрями роботи з управлінським персоналом.

У роботі обґрунтовано шляхи забезпечення ефективності управління персоналом підприємств, запропоновані вітчизняними та сучасними науковцями, які у своїх працях урахували переваги й недоліки наукових тенденцій і розвинули власні уявлення про елементи, процеси, компоненти, сфери діяльності, що їх слід аналізувати, враховувати, брати за основу при роботі підприємства та підвищенні його ефективності в реальних умовах.

А. Я. Кібанов вважає, що ключове значення для фахівців з управління персоналом підприємств мають такі питання [35]:

- людський фактор трудової діяльності. Передбачається необхідність урахування вимог психології та фізіології до раціональної організації трудової діяльності працівників, удосконалення процесів відбору, оцінки кадрів, раціоналізація режиму праці, відпочинку;

- методологія управління персоналом включає вдосконалення організаційних структур, функціональних підсистем системи управління, розвиток принципів і методів побудови систем управління персоналом на основі системного та морфологічного аналізу, декомпозиції, структуризації цілей, експертно-аналітичного, балансового методів;

— система управління персоналом передбачає ретельну побудову цілей і функцій системи управління, організаційної структури, організаційне проектування системи управління на основі кадрового, діловодного, інформаційного, технічного забезпечення;

— стратегічне управління персоналом здійснюється на основі формування місії, цілей, критеріїв ефективності системи управління, аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

— планування роботи з персоналом, технологія управління персоналом і його розвитком, управління поведінкою персоналу, оцінка результатів його діяльності тощо.

Дві основні складові ефективного управління персоналом розкриває у своїй праці А. В. Крамаренко. Перша — це раціональна модель трудових відносин, яка базується на ефективній системі оплати праці й покликана підвищити дисципліну, продуктивність і якість праці на кожному робочому місці. Друга — це раціональна модель управління підприємством, яка дозволяє керівникам планувати роботу підприємства з урахуванням раціонального використання всіх наявних ресурсів, правильно розробляти структуру управління, положення про підрозділи, посадові інструкції та внутрішньофірмовий документообіг. А. В. Крамаренко вважає, що, застосовуючи обидві моделі у своїй практичній діяльності, управлінець здатен керувати на рівні вищих стандартів [45].

Концепція організаційного управління, розроблена Я. Лоянич, названа ним «ресурсною концепцією управління». Вона ґрунтується на розкритті людських можливостей, аналізі соціально-психологічних проблем, оцінці альтернативних підходів до організаційного управління. Науковець пропонує розглядати такі аспекти діяльності організації, що впливають на ефективність її функціонування: інноваційні, бюрократичні, технократичні та інші орієнтації керівника, іміджеві норми поведінки, культура поводження з клієнтами, типи

поведінки, ініціатива працівників, управління конфліктними, важкими, несприятливими, сприятливими, оптимальними й іншими ситуаціями, мінімізація ризику при прийнятті рішень, упровадження інновацій [47].

Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова [20] пропонують цікавий підхід до оцінки еволюції практики управління кадрами й трансформації її в управління персоналом. Якщо розбити розвиток компанії на п'ять основних стадій (життєвий цикл підприємства), то можна проілюструвати взаємозв'язок між цими стадіями, основними виробничо-структурними характеристиками компанії та еволюцією управління кадрами в управління персоналом (табл. 1.1).

Забезпечення ефективності управління персоналом є найважливішою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства. В умовах обмежених ресурсів і часу необхідно виявити шляхи, завдяки яким можна досягати найбільших результатів у стислі терміни на шляху до підвищення ефективності діяльності, інакше кажучи, окреслити найкращі напрями підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу організації.

Аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури дає підстави зробити загальний висновок відносно сучасних підходів до управління персоналом:

- персонал — основа організації та важливе джерело довгострокової переваги;
- управління персоналом — стратегічна функція, нерозривно пов'язана зі стратегією розвитку підприємства;
- організація — відкрита система, що постійно реагує на зміни зовнішнього середовища.

На ефективність персоналу, як і на інші фактори забезпечення ефективності підприємства, можна впливати, оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності діяльності управлінського персоналу, й одним із головних завдань є визначення напрямів її підвищення.

**Взаємозв'язок між стадіями розвитку підприємства та змінами
функцій управління персоналом**

| Стадія розвитку підприємства | Основні характеристики підприємства | Основні характеристики персоналу |
|--------------------------------------|---|---|
| Стадія 1 Зародження підприємства | Компанія тільки створена, відрізняється підприємництвом, управляється власником | Ведення особистих справ, оплата праці, наймання та звільнення; управління персоналом часто неформальне, розмите; усі справи ведуть вручну |
| Стадія 2 Функціональне зростання | Технічна спеціалізація; збільшуються підрозділи, виробничі лінії та ринок; оргструктура формалізована | Пошук потрібних працівників для підтримки зростання; тренінг для специфічної посади; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних щодо зарплати та ін. автоматизується; корпоративна культура ще не стає частиною управління персоналом |
| Стадія 3 Контрольоване зростання | Раціональна адміністрація; професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; купуються інші фірми, диверсифікується виробництво; посилюються конкуренція за ресурси та контроль за інвестиціями | Керуючий персоналом із більш високим статусом; більше кадрової інформації, включаючи кваліфікаційні профілі, автоматизовано; зростання професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується в навколишнє ділове середовище, краща поінформованість; управління персоналом стає більш орієнтованим на кінцеві результати бізнесу |
| Стадія 4 Функціональна інтеграція | Диверсифікація, децентралізація, структура організації навколо продуктів і центрів прибутку, проектне й матричне управління; більше уваги приділяється інтеграції | Управління персоналом орієнтоване на інтеграцію різних функцій (тренінг, винагорода, наймання, звільнення, комунікація); розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти; акцент на продуктивність, ефективність, гнучкість; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні, аналізі, оцінці; розвиток інтеграційних кваліфікацій; зовнішні коливання середовища відомі й інтегровані в управління змінами; практика управління персоналом відпрацьована |
| Стадія 5 Стратегічна інтеграція | Співпраця, групова культура; міжфункціональна горизонтальна інтеграція; велика адаптованість до частих змін; стратегічне планування | Управління персоналом побудоване навколо стратегії компанії та є її складовою; систематичний аналіз зовнішнього середовища й оцінка можливого впливу; активна роль у прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку людських ресурсів; УЛР входить до компетенції президента компанії або його першого заступника |

Джерело: отримано у результаті узагальнення [20]

Підвищення рівня ефективності діяльності управлінського персоналу не обмежується лише розглянутими напрямками, на нього впливають також удосконалення виробничої структури організації, раціональна організація виробництва й праці, у тому числі всього персоналу, оптимізація організаційної структури, форм і методів керування, комунікаційних процесів тощо.

Механізм ефективного управління персоналом впливає на діяльність підприємства в цілому та забезпечує підвищення продуктивності та результативності праці.

На основі теоретичних досліджень, висвітлених у підрозділі 1.1, запропоновано механізм забезпечення ефективності управління персоналом підприємств, який формується на основі трьох складових, які трансформувалися в компоненти механізму, які представлено на рис. 1.4. Механізм будується на засадах функціонально-структурного підходу до управління персоналом.

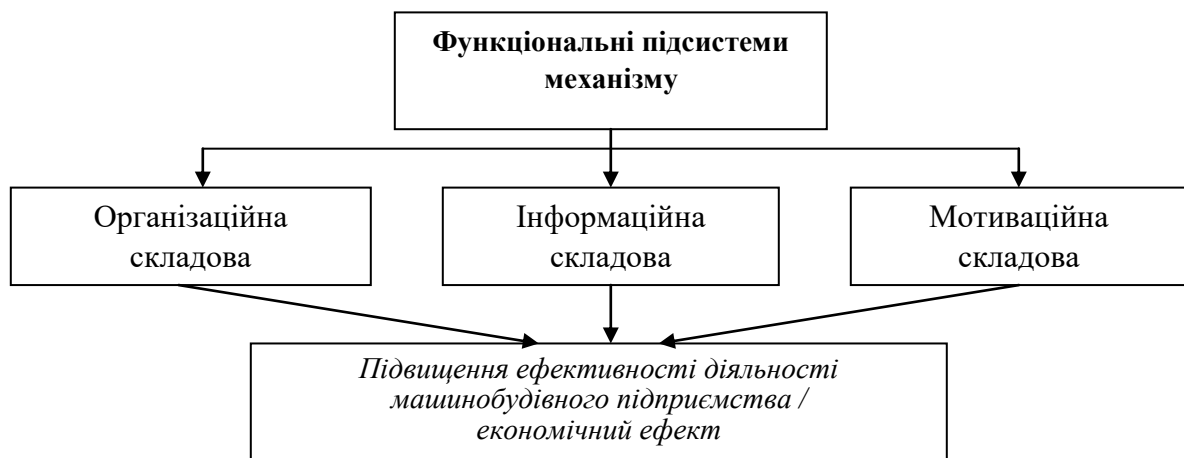


Рис. 1.4. Компоненти механізму забезпечення ефективності управління персоналом підприємств

Джерело: отримано у результаті узагальнення [2, 11, 13, 22, 25]

Інформаційна складова забезпечення ефективності управління персоналом являє собою складний динамічний комплексний процес, що забезпечує

управлінців відомостями для виконання функцій [13]. Пропонується розглянути такі дефініції терміну «інформаційне забезпечення»:

— органічно взаємопов'язана сукупність елементів, взаємодію яких організовано певним чином у єдину технологію, що реалізує правила та методологічні принципи ефективного перетворення інформації відповідно до потреб управління;

— відомості, знання, що надаються персоналу всіх підрозділів у ході робіт із задоволення інформаційних потреб, і відповідним чином оброблена інформація;

— частина системи управління, яка є сукупністю даних про фактичний і можливий стан елементів виробництва та зовнішніх умов функціонування виробничого процесу, а також про логіку зміни й перетворення елементів виробництва;

— одна зі складових сучасних автоматизованих систем, розглянута поряд із технічними та програмними видами забезпечення, процес надання інформації окремим особам і групам — користувачам інформаційних систем відповідно до їхніх інформаційних потреб.

Слід зазначити, що інформаційне забезпечення управління — це зв'язок інформації із системами управління підприємством й управлінським процесом. Воно може розглядатися не тільки загалом, охоплюючи всі функції управління, а й за окремими функціональними управлінськими роботам. Це дає можливість відтінити специфічні моменти, притаманні інформаційному забезпеченню управління, розкривши його загальні властивості.

Мотиваційне забезпечення має бути орієнтоване на організацію персоналу й надання йому більших можливостей для участі в досягненні цілей і, відповідно, отримання регулярних винагород за кінцеві результати колективної діяльності. Мотиваційна складова, орієнтуючись на персонал як найцінніший ресурс підприємства, дозволяє підвищити активність працівників через

досяжність нормативних полікритеріальних характеристик, які є основою наведення порядку на підприємстві, й лише потім через внутрішню мотивацію, яка враховує складність, якість, результативність діяльності будь-якого співробітника підприємства.

Мотиваційна складова орієнтується на отримання задоволення від роботи, починаючи від удосконалення робочих місць, їх автоматизації, розширення сфери діяльності, поділу й кооперації, обслуговування робочих місць і закінчуючи оцінкою якості та кількості затрачених зусиль персоналом, його мотивацією через різні види матеріального, морального та психологічного заохочення.

Можливості використання різних підходів у мотиваційному забезпеченні управління персоналом нерозривно пов'язані з його саморозвитком. Діяльністю персоналу керують потреби, які перебувають у постійній динаміці та взаємодії. Мотивацію необхідно здійснювати, використовуючи відповідні принципи, методи, важелі та інструменти, які дають можливість отримати достовірну інформацію щодо актуальності тих чи інших потреб працівників. Запровадження мотиваційної складової на машинобудівних підприємствах забезпечує певний позитивний ефект.

Висновки до розділу 1

У результаті узагальнення теоретичних та методичних засад формування стратегії управління персоналом отримані такі результати:

Результати аналізу теоретичних основ формування ефективної системи управління персоналом показали, що в сучасній теорії управління відсутня єдина методологічна база, що і не дозволяє виробити той ефективний єдиний спосіб управління, який би дозволяв враховувати в однаковій мірі обидва об'єкти управління: людину і техніку, а виходить, забезпечував би гармонічне функціонування організації в цілому.

Результати узагальнення методичних підходів до аналізу ефективності управління персоналом показали, що дослідження повинно базуватися на визначенні показників руху персоналу, аналізі використання робочого часу по категоріях робітників. Особливу увагу слід приділяти показникам продуктивності праці. Показники продуктивності праці характеризують якісну сторону використання робочої сили на підприємстві. Більше того, продуктивність праці прийнято вважати одним з найважливіших узагальнюючих показників діяльності кожного підприємства. Велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу - відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу.

Результати огляду сучасних підходів до побудови ефективної стратегії управління персоналом показали, що сучасна управлінська концепція повинна враховувати особливості ринкової економіки і вимагає вирішення завдань підвищення рівня організаційної культури та якості трудового життя, покращення ефективності й конкурентоспроможності підприємства, введення системного підходу в управлінні персоналом, підвищення рівня самооцінки та самоповаги персоналу. Забезпечення ефективності управління персоналом є найважливішою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства. В умовах обмежених ресурсів і часу необхідно виявити шляхи, завдяки яким можна досягати найбільших результатів у стислі терміни на шляху до підвищення ефективності діяльності, інакше кажучи, окреслити найкращі напрями підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу організації.

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АКВІЛОН КИЇВ»

2.1 Аналіз розвитку ресторанного ринку України

Ресторанний ринок в Україні тривалий час ріс значними темпами. У 2017-му році кількість закладів перевищило показники докризового 2013 року. Однак, в 2018 році спостерігається деяке скорочення темпів зростання сегмента. Внаслідок зростання кількох попередніх років і підвищення курсу долара, на який орієнтуються орендодавці при формуванні орендних ставок, знайти відповідне приміщення для відкриття закладу за адекватною ціною стало значно складніше, а це багато в чому стримує зростання. Організація харчування в готелях стає все більш важливою послугою серед додаткових сервісів в закладах готельного бізнесу. Зростає кількість ресторанів при готелях, і розширюється асортимент послуг страв.

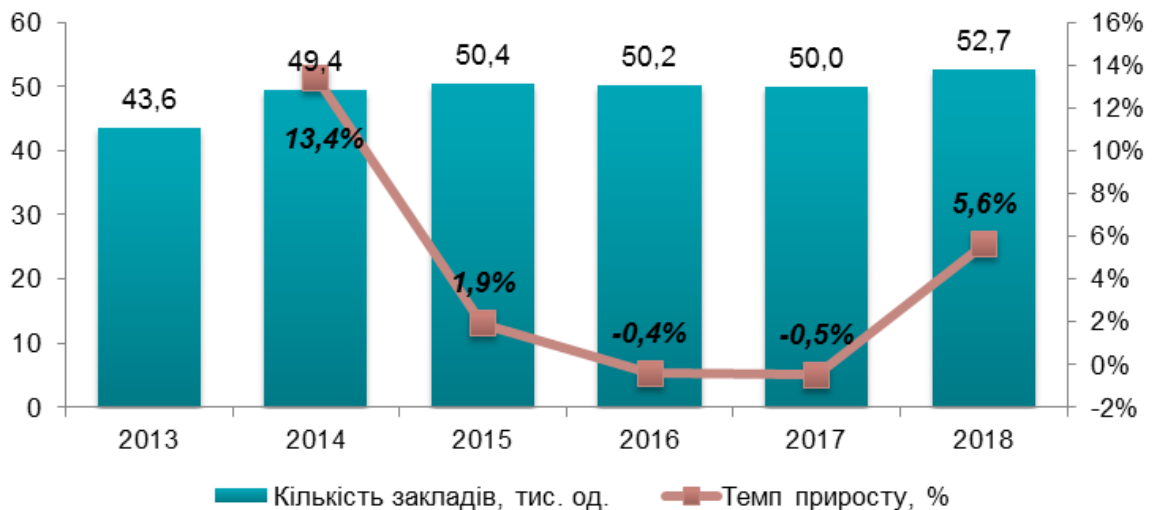


Рис.2.1 Кількість закладів харчування поза домом в Україні в 2013-2018 роках, од

Джерело: побудовано за даними агенції Pro-consulting [68]

В Україні характерна тенденція превалювання ресторанів високого цінового сегмента при готелях. Також готелі продовжать надавати значну конкуренцію кейтеринговим компаніям, так як мають власні приміщення, конференц-зали для бенкетів та діючу службу харчування.

Ринок кейтерингу в Україні освоєний незначно. Основними споживачами кейтерингових послуг в Україні є корпоративні клієнти, їх частка - близько 70%. Сьогодні до 80% корпоративних замовлень на ринку кейтерингу припадає на вітчизняні компанії.

Чверть компаній, які працюють в сфері постачання готових страв - це постачальники харчування для шкіл та інших навчальних закладів. На результати їх діяльності з 2019 року впливати посилення контролю в сегменті.

На сьогоднішній день частка супутніх бізнесів в структурі продажів АЗС в цілому по ринку поки ще незначна і становить близько 5-10% виручки (для порівняння: на супутні послуги в сучасних автозаправних комплексах в США припадає понад 50% їх виручки).

Ринок громадського харчування Києва в 2018 році вийшов на докризовий рівень. За 2018 рік у Києві відкрилося близько 215 нових ресторанів, тоді як в 2017 році відкрилося тільки 150 закладів, а в 2016-му - 135. Відкриваються в основному заклади середнього сегмента, які є найбільш затребуваними, а також кав'ярні, бари, монопродуктові заклади. Нижче приведена діаграма, в якій показана динаміка зміни кількості ресторанів і кафе в місті Київ в 2013 - 2018 роках (рис.2.2).

Основними проблемами ринку громадського харчування в Києві є високі орендні ставки на приміщення під ресторани і недостатньо високий рівень платоспроможності основної маси населення.

Ринок закладів громадського харчування в Києві характеризується відносно невисокими бар'єрами виходу для нових гравців. Однак незважаючи на це, велика частка нових закладів закривається протягом одного або декількох років.

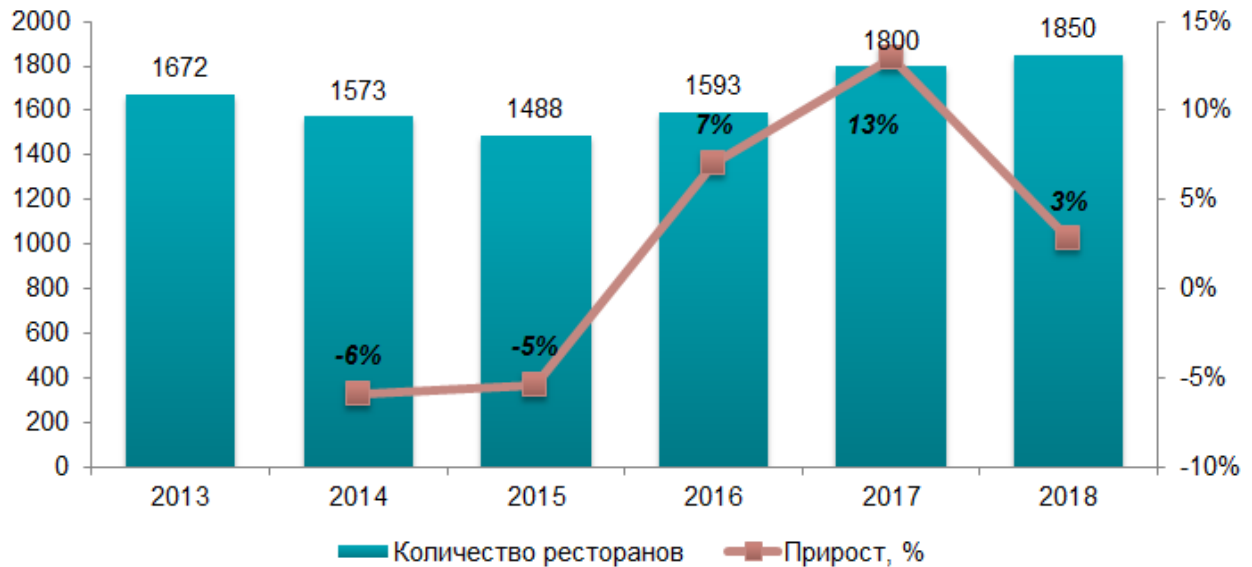


Рис.2.2 Кількість ресторанів / кафе в місті Київ в 2013-2018 роках

Джерело: побудовано за даними агенції Pro-consulting

Основною причиною закриття є високі орендні ставки на приміщення, зокрема в центрі міста, або інших часто відвідуваних локаціях. Як показує практика столичних рестораторів, сума орендних платежів не повинна перевищувати 20% виручки.

У Києві очікується зростання популярності концептуальних ресторанів, а також закладів з паназіатською кухнею (в'єтнамською, корейською та іншими), закладів з недорогими морепродуктами. Ресторатори відзначають, що українці в минулому році стали цікавитися рибними ресторанами. Українці в більшості готові платити за середній чек не більш 200 гривень за вечір, а популярність бургерів і стейків стрімко падає. Також не будуть користуватися популярністю грузинська і японська кухні.

За словами експертів, розвиток ресторанного бізнесу в 2019 році буде багато в чому пов'язаним з високими темпами зростання франчайзингу. У наступному році саме він може стати потужним каталізатором розвитку ресторанного сегменту.

Кейтерінг - повний комплекс заходів у сфері ресторанного обслуговування: приготування страв, сервірування, обслуговування клієнтів, наведення порядку після банкету. Як послуга, кейтерінг не нове явище для України. Однак, популярність він став набирати тільки в останні 5-6 років і сьогодні вже може запропонувати клієнтам широкий перелік послуг: від виконання невеликих замовлень і доставки продуктів в компанії і офіси, до повномасштабних і видовищних заходів для самої вимогливої аудиторії клієнтів.

Кейтерінг - вдале рішення як для відкриття бізнесу «з нуля», так і для розширення спектра послуг підприємств, які працюють в сфері ресторанного та готельного бізнесу, кальяну і барів.

На ринку кейтерінгу переважає формат послуг B2C (ядро аудиторії становить звичайне населення). Однак варто зазначити, що за останній рік частка підприємств, які користуються послугами в сфері кейтерінгу, зросла на 4%. (рис.2.3). Переважання населення в структурі клієнтів послуги, яка, на перший погляд, поширена швидше серед бізнес-клієнтів, пояснюється особливістю оплати таких послуг на виїзних заходах - найчастіше «клієнтами» є фізичні особи, щоб спростити оформлення послуг.

В останні кілька років спостерігається стабільне зростання попиту на кейтерінг. Це підтверджується збільшенням суми прибутку від реалізації даного виду послуг: у 1 половині 2018 року вона склала понад 5,5 млн. гривень, тоді як за аналогічний період 2017 року було реалізовано послуг на 4,6 млн. гривень. Кейтеринг – досить гнучкий, різносторонній бізнес, який шукає шляхи розвитку в Україні. «Magic fountain», «Стелс-Україна» та інші, а на Черкащині – «Джем

кейтеринг», «Рудий кінь», «Канашка», «Італійський дворик» та інші стають все більше популярними.

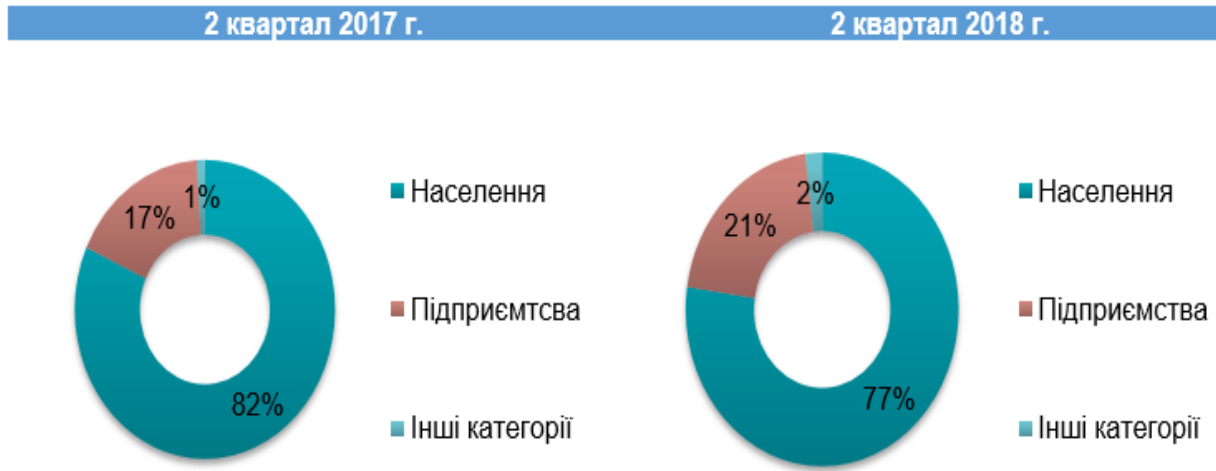


Рис.2.3 Структура аудиторії кейтерингових послуг

Джерело: побудовано за даними агенції Pro-consulting

Корпорація «Compass Group» (Великобританія) по всьому світі надає послуги VIP кейтерингу, здійснює організацію харчування в аеропортах та організацію соціального харчування (обслуговує 23 армії різних держав). Практично всі крупні кейтерингові компанії мають власні базові кухні, а також складські та підсобні приміщення, в яких працюють кухарі та інший обслуговуючий персонал сфери ресторанного господарства. У штаті, як правило, є шеф-кухар і менеджер із продажу послуг фірми. Решта персоналу наймається для проведення конкретного заходу [3, с.314-315].

На жаль, ринок кейтерингових послуг насичений тільки в напрямі обслуговування свят і фуршетів. Напроти, у сфері офісних обідів він, на думку експертів, заповнений не більш, ніж на 20% і є дуже перспективним. При цьому практично ніхто не займається доставкою обідів у чистому вигляді - такі послуги є одним з напрямів діяльності різноманітних ресторанів і кафе [68]

Ще один прийом в конкурентній боротьбі кейтерингових послуг - пропонувати клієнтам різноманітне меню, яке включає і традиційні страви, і доповнюється стравами вегетаріанської кухні, пісними обідами, дієтичними стравами. Великі кейтерингові компанії можуть готувати по системі роздільного харчування і навіть надати таку ексклюзивну послугу, як раціон за групою крові [5]. Велика кейтерингова компанія, яка завжди працює з численними клієнтами на підставі укладеного договору, гарантує якісне харчування і обслуговування. Страви, приготовані зі свіжих продуктів кухарями кейтерингової компанії, зазвичай є різноманітними, якісними та смачними [5].

На сьогоднішній день на ринку налічується близько 260 компаній, що надають саме подієві кейтерингові послуги. Їх сумарний обіг, за даними Всеукраїнської рекламної коаліції (VRK), у 2016 році становив 85 млн. грн. У 2017-му ринок просів на 15,3% і в грошовому вимірі вийшов на показник у 72 млн. грн. В цілому ж, обсяг усього ринку, включаючи постачальників їжі для армії, бортове обслуговування, держустанови і т.д., досягає 3 млрд. грн.

Український ринок кейтерингу на сьогоднішній день переважно сконцентрований в двох великих містах - Києві і Одесі. На ринок Києва припадає близько 62 % від загального обсягу ринку кейтерингу в Україні, на Одесу - 22 %. Інші міста країни складають лише 16 % від обсягу українського ринку кейтерингу (Львів, Харків) [6,7,8,9]. Основними причинами такої структури учасників ринку є, поперше, те, що даний ринок історично став складатися саме в зазначених містах; по-друге, висока чисельність населення в зазначених містах України; по-третє, висока концентрація і розвиненість бізнес-інфраструктури в цих регіонах; у-четвертих, частота організації і проведення різних заходів (виставки, ярмарки, конференції, корпоративи і т.д.).

З табл. 2.1, можна зробити висновок що на ринку України діє декілька кейтерингових компаній, які є найсильнішими - це київські підприємства.

Таблиця 2.1

Характеристика найбільших кейтерингових компаній України

| Кейтерингова компанія | Інтернет сайт | Фуршети,банке ти, кава-брейк | Оренда меблів, скатертин и, посуду | Кейтерінг для яхт, літаків, автобусів | Доставка обідів, комплексні обіди. | Доставка їжі і готових страв додому |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| «Фігаро» - ресторан виїзного обслуговування | Figaro.ua | Так | Так | Так | Ні | Так |
| VIP catering | vincaterin2.com.ua | Так | Так | Так | Ні | Так |
| Сіль і Перець | saltandpepper.com.ua | Так | Так | Так | Ні | Так |
| Ваш кулінарний партнер | vkp-catering.kiev.ua | Так | Так | Так | Ні | Так |
| Студія кейтеринга Chef | chef.lviv.ua | Так | Так | Так | Так | Так |
| Ессен | essen.com.ua | Так | Ні | Посередники | Ні | Так |
| Bon appetite catering service | bonappetite.com.ua | Так | Так | Так | Ні | Так |
| Бокс кейтеринг | box-catering.com.ua | Так | Посередники | Так | Ні | Так |
| Кейтеринг «Рута-сервіс» | ruta-service.com.ua | Так | Так | Так | Ні | Так |
| Lux Catering | luxcatering.com.ua/services/ | Посередники | Ні | Так | Ні | Так |
| Yes! Catering | yescatering.com.ua | Так | Так | Посередники | Ні | Так |
| Єврохата | Evrohata.com.ua | Так | Ні | Ні | Так | Ні |

На жаль, багато кейтерингових компаній в Україні декларують великий перелік послуг, що надаються, але після детальної перевірки виявляється, що багато з цих послуг пропонується на посередницьких засадах. Наприклад, майже всі кейтерингові компанії в Україні надають меблі, текстиль та інше обладнання в оренду, але самі при цьому не мають у своїй власності нічого з заявленого. Звертаючись до них, клієнти ризикують переплатити від 20 до 50%, це якраз той відсоток, який компанія візьме за свої посередницькі послуги, звернувшись до тих, хто володіє необхідними меблями, посудом або обладнанням. Отже, на ринку кейтерингових послуг триває жорстока боротьба за споживача.

Задля забезпечення власної конкурентоспроможності, підприємствам варто постійно впроваджувати інновації, оригінальні ідеї, новітні прогресивні технології, підвищувати рівень обслуговування, надавати нові ексклюзивні види послуг тощо. Останнім часом, набирає актуальності використання іноземних технологій, з метою зацікавлення споживача та отримання соціального або економічного результату.

З 2016 року в Україні почав набирати обертів такий вид діяльності як доставка здорового харчування. Активно почали відкриватись та розвиватись такі компанії, звичайно до нашого часу певна кількість вже закрилась, ми можемо лише здогадуватись по якій причині проте ті компанії які досі працюють користуються чи малою популярністю. Серед відомих компаній ми можемо назвати такі як: EasyBusy, Eat First, FoodEx, Eat Easy та Body Balance.

Згідно прогнозів провідних спеціалістів світу в галузі харчування великого успіху досягнуть виробники, які зможуть переконати покупця, що їх функціональні продукти мають науково обґрунтований склад і високі органолептичні властивості, зручні у споживанні, а також абсолютно безпечні [54]. Сьогодні значна частина представників харчової індустрії стратегічно орієнтовані на виробництво функціональних продуктів або інгредієнтів для

оздоровчого харчування. Але при цьому асортимент вітчизняних продуктів харчування мінімальний і потребує розширення та оптимізації.

Також статистичні дані показують порівняно низький рівень споживання ФПХ в Україні, на нашу думку, це пояснюється низькою зацікавленістю споживачів у даній групі продуктів [57? 58]. Це обумовлено недостатньою інформацією та відсутністю знань у споживача про оздоровчі продукти харчування. У зв'язку з цим актуальним є інформаційне забезпечення споживача про ФПХ з метою формування споживчих переваг до даних продуктів. Більшість людей мають дивне уявлення про корисні продукти, що свідчить про те, що вони є недостатньо проінформовані.

2.2 Нормативно-правове забезпечення діяльності та техніко-економічна характеристика підприємства ресторанного бізнесу ТОВ «Аквілон-Київ»

Об'єктом дослідження в роботі є товариство з обмеженою відповідальністю «Аквілон Київ», яке знаходиться в м. Києві.

Підприємство здійснює свою діяльність на принципах самоокупності та господарського розрахунку. Має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банках, в тому числі й валютні трудову діяльність здійснюється власником самостійно, а також громадянами які залучив власник підприємства на основі трудових договорів, або контракту.

На підприємстві забезпечується оплата праці, соціальні та юридичні гарантії, передбачені чинним законодавством. Кількість працюючих по договору працівників на підприємстві не може перевищувати числа визначеного діючим законодавством.

Підприємство має круглу печатку та штамп зі своєю назвою “Аквілон Київ” та іншими реквізитами. Досліджуване підприємство несе відповідальність

в межах належного йому майна. На майно підприємства може бути накладене стягнення на підставі діючого законодавства. Майно підприємства складається із позичених коштів, технічних засобів, інтелектуальної власності, обладнання. Основні характеристики підприємства як юридичної особи наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Юридична характеристика підприємства ТОВ «Аквілон-Київ»

| | |
|--|--|
| Повне найменування юридичної особи | Товариство з обмеженою відповідальністю Аквілон Київ |
| Статус юридичної особи | Не перебуває в процесі припинення |
| Код ЄДРПОУ | 21509481 |
| Дата реєстрації | 20.08.1993 |
| Уповноважені особи | Кобзаренко Світлана Іванівна |
| Розмір статутного капіталу | 300 000,00 грн |
| Форма власності | Недержавна власність |
| Види діяльності | 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування |
| Контактна інформація | 03048, м.Київ, Солом'янський район, вулиця Івана Пулюя, будинок 5 |
| Відомості про органи управління юридичної особи | Загальні збори |
| Перелік засновників юридичної особи | Кобзаренко Світлана Іванівна Розмір внеску до статутного фонду: 225 000,00 грн Частка (%): 75,0000% Яценко Олена Олексіївна Розмір внеску до статутного фонду: 75 000,00 грн Частка (%): 25,0000% |
| Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску | 04-11531 |

Джерело: узагальнено за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Нормативно-правова база, що регламентує діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування складається з таких документів:

Закони України:

1. Закон України від 18.05.2017 № 2042-VIII - «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин»
2. Закон України від 09.04.2015 № 329-VIII - «Про ринок природного газу»
3. Закон України від 22.07.2014 № 1602-VII - «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів»
4. Закон України від 21.06.2012 № 5007 – VI «Про ціни і ціноутворення»
5. Закон України від 24.06.2004 № 1877 – IV «Про державну підтримку сільського господарства України»
6. Закон України від 23.12.1997 № 771/97–ВР «Про безпечність та якість харчових продуктів»

Постанови Кабінету Міністрів України

1. Постанова КМУ від 30.10.2008 № 373 «Про затвердження Порядку формування цін на продовольчі товари, щодо яких затверджено державне регулювання»
2. Постанова КМУ від 17.10.2007 № 1222 «Про затвердження Порядку декларування зміни оптово-відпускних цін на продовольчі товари»
3. Постанова КМУ від 13.06.2002 № 803 «Про заходи щодо проведення моніторингу цін і тарифів на споживчому ринку»
4. Постанова КМУ від 14.04.2000 № 656 «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення»

5. Постанова КМУ від 25.12.1996 № 1548 «Про встановлення повноважень органів виконавчої влади та виконавчих органів міських рад щодо регулювання цін (тарифів)»

Накази

1. Наказ Мінагрополітики та продовольства України від 13.03.2013 № 175 «Про внесення змін до наказу Міністерства аграрної політики та продовольства України від 16.01.2013 №15»

2. Наказ Державної служби статистики від 17.12.2012 № 520 «Про затвердження Номенклатури продукції промисловості (НПП)»

3. Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.10.2010 № 487 «Про затвердження Технічного регламенту щодо правил маркування харчових продуктів»

4. Наказ Державного департаменту продовольства від 20.04.2004 року № 17 «Про затвердження Методичних рекомендацій з формування собівартості (робіт, послуг) продукції у хлібопекарській промисловості»

5. Наказ Мінагрополітики України від 06.06.2001 № 153 «Про затвердження спеціалізованої форми первинного обліку товарно-транспортної накладної та Інструкції про порядок заповнення, застосування спеціалізованої товарно-транспортної накладної на відпуск хлібобулочних виробів».

Характеристика показників діяльності ТОВ «Аквілон Київ» за 2017- 2018 рр. представлена в табл. 2.3. Проаналізувавши наведені в таблиці дані, можна зробити такі висновки. З таблиці випливає, що, собівартість товарної продукції збільшилася на 1988,7 тис. грн., або на 9,5%, Збільшився прибуток валовий. Якщо вона в 2017 р. становила 886,7 тис. грн., то в 2018 р. – 1654 тис. грн., що на 86,5% більше, чим за попередній період.

Чисельність працівників в 2018 р. збільшилася на 5,3% (3 особи) у порівнянні з 2017 р. При цьому спостерігається підвищення середньомісячної заробітної плати працюючого на 538,4 грн. (11,9%), а також фонду оплати праці

на 17,9%. Середньорічна вартість основних виробничих фондів в 2019 р. склала 14494,6 тис. грн., що на 2843,8 тис. грн. (24,4%) більше, чим в 2017 р.

Таблиця 2.3

Основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Аквілон Київ»

| Показники | Одиниця виміру | 2017 рік | 2018 рік | зміни, +/- | зміни, % |
|--|-----------------|----------|----------|------------|----------|
| Обсяг товарної продукції в діючих цінах | тис. грн. | 24941,3 | 26814,2 | 1872,9 | 107,5 |
| Обсяг реалізованої продукції (ланч-боксів) | умовних одиниць | 89076 | 89480 | 404 | 100,45 |
| Обсяг реалізованої продукції (з ПДВ) | тис. грн. | 26188,4 | 29495,6 | 3307,2 | 112,6 |
| Собівартість товарної продукції | тис. грн. | 20937 | 22925,7 | 1988,7 | 109,5 |
| Прибуток валовий | тис. грн. | 886,7 | 1654 | 767,3 | 186,5 |
| Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування | тис. грн. | 438,4 | 817,7 | 379,3 | 186,5 |
| Чистий прибуток (збиток) | тис. грн. | 328,8 | 613,2 | 284,4 | 186,5 |
| Чисельність працюючих | осіб. | 57 | 60 | 3 | 105,3 |
| Середньомісячна заробітна плата | грн. | 6153,6 | 6892,0 | 538,4 | 111,9 |
| Фонд оплати праці | тис. грн. | 4209,0 | 4962,2 | 753,2 | 117,9 |
| Середньорічна вартість ОВФ | тис. грн. | 11650,8 | 14494,6 | 2843,8 | 124,4 |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Загальний опис бізнес-процесів пов'язаних з управлінням персоналу ТОВ «Аквілон Київ» представлена на рис 2.4.

Забезпечення потреби в кадрах припускає не лише визначення чисельності працівників підприємства, але і її зіставлення з наявною робочою силою, оцінкою плинності кадрів. Стабільність складу кадрів на підприємстві є істотною передумовою росту продуктивності праці і ефективності виробництва. Тому рух робочої сили і його динаміка є важливим об'єктом аналізу.

В результаті постійного прийому і звільнення працівників склад кадрів міняється. Цю зміну називають оборотом кадрів. Розрізняють оборот по прийому і оборот по звільненню. Оборот кадрів визначають як відношення числа усіх вибулих (оборот по звільненню) або усіх знову прийнятих (оборот по прийому) за певний період до середньооблікової чисельності працюючих за той же період.

Рух робочої сили визначається коефіцієнтами оновлення кадрів по прийому і по звільненню, які розраховуються як відношення кількості прийнятих або вибулих робітників до їх середньооблікового числа.

На рівень плинності робочої сили робить вплив безліч чинників : рід діяльності, стать і вік працюючих, загальний стан кон'юнктури та ін.

З плинністю робочої сили пов'язані досить істотні витрати: прямі витрати на працівників, що звільняються; витрати, пов'язані із спадом виробництва в період заміни; зменшення обсягу виробництва із-за підготовки і навчання кадрів; плата за наднормові працівникам, що залишилися; витрати на навчання; більш високий відсоток браку в період навчання та ін.

Таким чином, діяльність підприємства, спрямована на зниження плинності кадрів, може зробити безпосередній вплив на підвищення ефективності виробництва в цілому. Тому робота з тими, що звільняються і розробка заходів по скороченню плинності кадрів є важливими елементами роботи з кадрами.

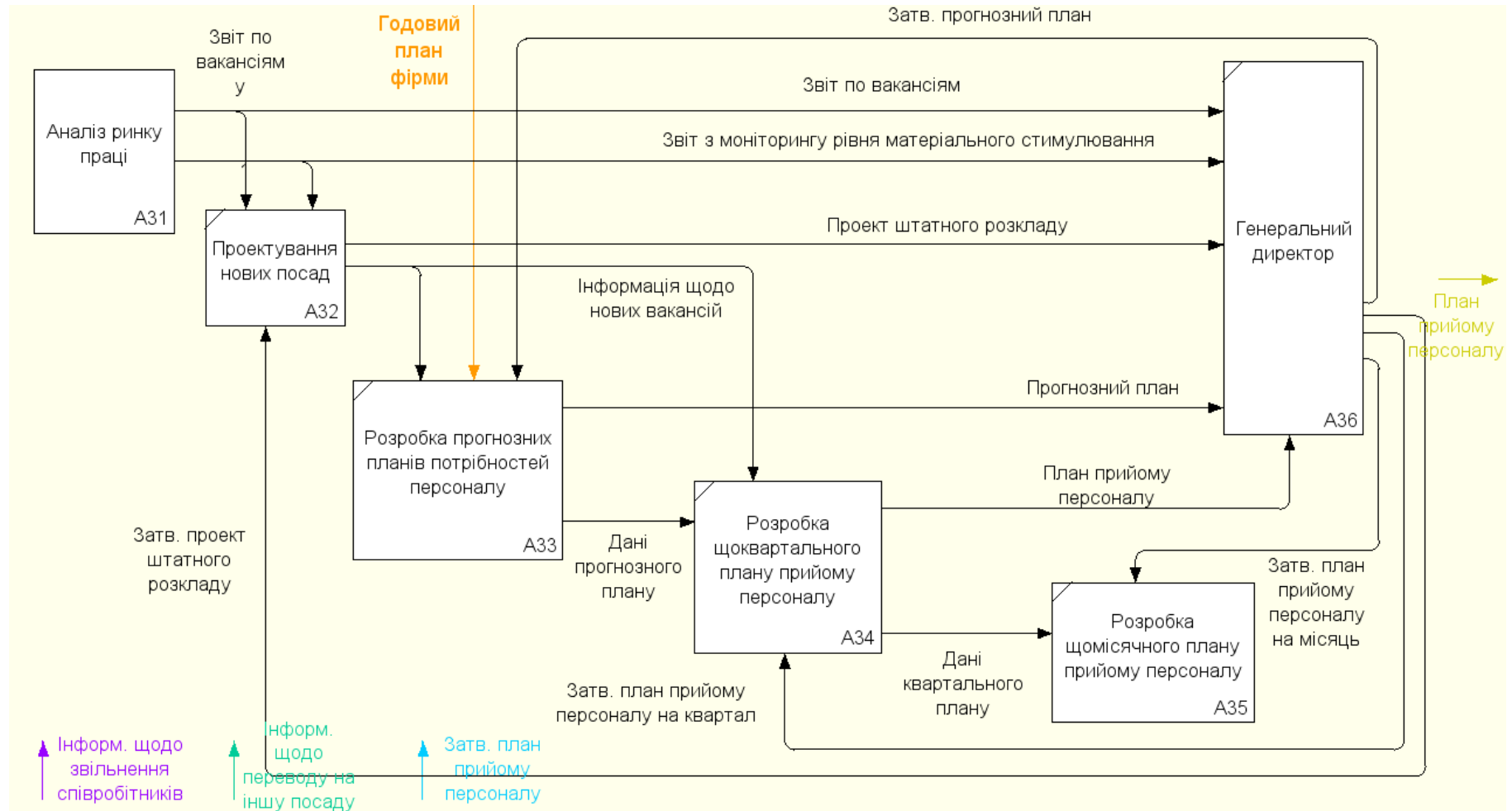


Рис 2.4. Загальна схема управління персоналом ТОВ «Аквілон Київ»

Джерело: побудовано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

2.3 Аналіз показників використання персоналу підприємства

Основними показниками використання трудового потенціалу є дані про чисельність працівників різних категорій і професій, їх кваліфікації й освітньому рівні, обсязі виробництва продукції й відомості про рух працівників. Для аналізу трудового потенціалу використовується інформація звітних форм 1-ПВ «Звіт по праці», 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу», 1-п «Звіт підприємства по продукції», 6-ПВ «Звіт по кількості працівників, їх якісний склад й підготовка кадрів».

Для проведення аналізу забезпечення підприємства трудовим потенціалом скористаємося даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура чисельності персоналу ТОВ «Аквілон-Київ»,

| Показники | 2017 рік | 2018 рік | відхилення | | Питома вага, % | |
|--|----------|----------|------------|-------|----------------|------|
| | | | (+,-) | % | 2017 | 2018 |
| Чисельність персоналу підприємства | 57 | 60 | 3 | 5,3 | 100 | 100 |
| Керівники (управляючий, менеджери змін) | 3 | 3 | - | - | 5,3 | 5 |
| Фахівці (HR-менеджер, бухгалтер, бухгалтер-калькулятор, SupplyChain-менеджер) | 5 | 4 | -1 | -20 | 8,8 | 6,6 |
| Технічні службовці (адміністратор, агент з закупівель, касир) | 3 | 3 | - | - | 5,3 | 5 |
| Робітники: | | | | | | |
| – основні (шеф-кухар, су-шеф, гардманже, кухар-корінник, кухар-кондитер, лінійні кухарі) | 38 | 43 | 5 | 13,2 | 66,6 | 71,7 |
| – допоміжні | 8 | 7 | -1 | -12,5 | 14 | 11,7 |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

З наведених даних зрозуміло, що чисельність персоналу ТОВ «Аквілон-Київ» протягом аналізованого періоду росла. Так, у цілому в 2018 р. у порівнянні з 2017 р. чисельність персоналу збільшилася на 3 людини або на 5,3%. При цьому в найбільшому ступені зростала чисельність основних робітників – на 5 людей (13,2%). Чисельність керівників і технічних службовців не змінилася, скоротилася чисельність фахівців на 1 людину (20%) і допоміжних робітників на 1 людину (12,5%).

За структурою персоналу протягом 2017-2018 рр. спостерігалось зниження питомої ваги керівників, технічних службовців (з 5,3% в 2017 р. до 5% в 2018 р.), фахівців (з 8,8% в 2017 р. до 6,6% в 2018 р.) і допоміжних робітників (з 14% в 2017 р. до 11,7% в 2018 р.); зростання питомої ваги основних робітників (з 66,6% в 2017 р. до 71,7% в 2018 р.).

Дані для розрахунків абсолютного й відносного надлишку (нестачі) працівників представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Дані для розрахунків абсолютної й відносної зміни працівників

| Показники | 2017 рік | 2018 рік |
|--|----------|----------|
| Обсяг товарної продукції, тис. грн. | 24941,3 | 26814,2 |
| Чисельність персоналу підприємства, люд. | 57 | 60 |

Абсолютний надлишок (нестача) працівників визначається при простому порівнянні значень кількості промислово-виробничого персоналу за планом і фактично.

Розрахунки абсолютного надлишку (нестачі) працівників здійснюється за формулою:

$$\Delta\text{Ч}_{\text{абс}} = \text{ЧФ} - \text{НП} = 60 - 57 = 3 \text{ особи.}$$

Фактично маємо абсолютний надлишок промислово-виробничого персоналу в кількості 3 людини.

При розрахунках абсолютного надлишку персоналу не враховується зміна обсягу виробництва продукції в порівнянні із плановим завданням. Для перерахунку чисельності персоналу з урахуванням виконання плану необхідно розрахувати коефіцієнт виконання плану за обсягом виробництва по формулі:

$$K_{\text{вик плану за обсягом}} = \frac{O_{\text{ф}}}{O_{\text{п}}} = \frac{26814,2}{24941,3} = 1,075$$

Розрахунки показав, що план за обсягом товарної продукції виконано на 107,5%.

Перерахуємо чисельність працівників з урахуванням зміни обсягу виробництва у звітному році. Базове значення чисельності промислово - виробничого персоналу, скоректоване з урахуванням коефіцієнту зростання обсягу виробництва, визначається по формулі:

$$\text{Ч}_{\text{п}}^{\text{скор}} = \text{НП} \times K_{\text{вик плану за обсягом}} = 57 \times 1,075 = 62 \text{ особи.}$$

Визначимо відносний надлишок (нестачу) промислово - виробничого персоналу за формулою :

$$\Delta \text{Ч}_{\text{відн}} = \text{Ч}_{\text{ф}} - \text{Ч}_{\text{п}}^{\text{скор}} = 60 - 62 = -2 \text{ особи.}$$

Проведені розрахунки показують, що абсолютна чисельність працівників на підприємстві збільшилася на 3 людини щодо запланованої чисельності промислово-виробничого персоналу. Однак, при перерахуванні цього

показника, з урахуванням коефіцієнту виконання плану за обсягом виробництва, одержуємо відносну нестачу працівників у кількості 2 людей, яка викликана тим, що чисельність працівників була запланована на обсяг виробництва, планове завдання по якому було виконано на 107,5%.

У процесі аналізу руху робочої сили розраховуються й порівнюються з попередніми періодами коефіцієнти руху робочої сили.

Джерелом інформації для проведення аналізу служать дані відділу кадрів, форма державного статистичного спостереження 1-ПВ (квартальна) «Звіт по працю» за 2017 - 2018 рр., представлені в Додатку.

Вихідні дані для аналізу руху персоналу ТОВ «Аквілон-Київ» представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для аналізу руху персоналу

| Показник | 2017 рік | 2018 рік | Відхил., +/- |
|---|----------|----------|--------------|
| Середньооблікова чисельність персоналу | 57 | 60 | 3 |
| Кількість прийнятого на роботу персоналу | 15 | 12 | -3 |
| Кількість звільненого з роботи персоналу | 12 | 9 | -3 |
| Кількість працівників звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни | 12 | 9 | -3 |
| Кількість працівників, що проробили весь рік | 40 | 38 | -2 |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Розрахунки показників, що характеризують рух персоналу, представлений у табл. 2.7. Аналіз показав, що на підприємстві в 2018 р. у порівнянні з 2017 р. всі коефіцієнти руху персоналу знизилися. З наведених даних випливає, що

спостерігається позитивна тенденція зниження плинності кадрів за звітний період. Спостерігається зростання коефіцієнта відновлення кадрів.

Таблиця 2.7

Розрахунки показників, що характеризують рух персоналу

| Показник | Розрахунки | 2017 рік | 2018 рік | Відхил., +/- |
|-------------------------------|--|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Коефіцієнт загального обігу | $\frac{Ч_{зв} + Ч_{пр}}{Ч_{ср.сп}}$ | $\frac{12+15}{57} = 0,474$ | $\frac{12+9}{60} = 0,35$ | -0,124 |
| Коефіцієнт обігу за прийомом | $\frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср.сп}}$ | $\frac{15}{57} = 0,263$ | $\frac{12}{60} = 0,2$ | -0,063 |
| Коефіцієнт обігу за вибуттям | $\frac{Ч_{зв}}{Ч_{ср.сп}}$ | $\frac{12}{57} = 0,21$ | $\frac{9}{60} = 0,15$ | -0,006 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | $\frac{Ч_{ув.по с / ж}}{Ч_{ср.сп}}$ | $\frac{12}{57} = 0,21$ | $\frac{9}{60} = 0,15$ | -0,06 |
| Коефіцієнт сталості персоналу | $\frac{Ч_{прораб. весь рік}}{Ч_{ср.сп}}$ | $\frac{40}{57} = 0,7$ | $\frac{38}{60} = 0,633$ | -0,067 |
| Коефіцієнт відновлення кадрів | $\frac{Ч_{пр}}{Ч_{ув}}$ | $\frac{15}{12} = 1,25$ | $\frac{12}{9} = 1,33$ | +0,08 |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Основним джерелом даних для аналізу використання фонду робочого часу є статистична форма 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу (за

квартал, півріччя, 9 місяців, рік)». Додатково залучаються до аналізу дані табельного обліку, плановий (номінальний) баланс робочого часу, дані оперативного й вибіркового обліку (світлин робочого дня окремих працівників, хронометраж операцій і робочих процесів, тимчасові спостереження).

Аналіз використання робочого часу проводять в 2-х напрямках:

- виявлення втрат робочого часу;
- виявлення непродуктивного використання робочого часу.

Використання робочого часу всіма категоріями працівників аналізується за допомогою таких двох показників:

- середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником за звітний період (місяць, квартал, рік);
- середня тривалість робочого дня (зміни).

Вихідні дані для аналізу використання фонду робочого часу представлені в табл. 3.8.

Таблиця 2.8

Аналіз використання фонду робочого часу

| Показники | 2017 рік | 2018 рік | Відхилення |
|---|-----------|----------|------------|
| 1 Середньорічна чисельність (Ч), осіб | 57 | 60 | 3 |
| 2 Відпрацьовано за рік одним працівником: | | | |
| а) днів (Д) | 224,6 | 227,14 | 2,54 |
| б) годин | 1785,57 | 1812,58 | 27,01 |
| 3 Середня тривалість робочого дня (П), год. | 7,95 | 7,98 | 0,03 |
| 4 Фонд робочого часу (Т), год | 101777,49 | 108754,8 | 6977,31 |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Аналіз показав, що в 2018 р. у порівнянні з 2017 р. фактичний фонд робочого часу збільшився на 6977,31 ч. Вплив факторів на зміну фактичного фонду робочого часу можна встановити способом абсолютних різниць.

Величина фонду (Т) залежить від чисельності працівників (Ч), кількості відпрацьованих днів одним працівником у середньому за рік (Д) і середньої тривалості дня (П), тобто

$$T = Ч \times Д \times П, \quad (2.1)$$

$$\Delta T_{\text{чр}} = (Ч_{2018} - Ч_{2017}) \times Д_{2017} \times П_{2017} = (60 - 57) \times 224,6 \times 7,95 = 5356,71 \text{ ч.}$$

$$\Delta T_{\text{д}} = (Д_{2018} - Д_{2017}) \times Ч_{2018} \times П_{2017} = (227,14 - 224,6) \times 60 \times 7,95 = 1211,58 \text{ ч.}$$

$$\Delta T_{\text{п}} = (П_{2018} - П_{2017}) \times Д_{2018} \times Ч_{2018} = (7,98 - 7,95) \times 227,14 \times 60 = 408,85 \text{ год,}$$

Разом: 6977,14 ч.

Таким чином, в 2018 р. фонд робочого часу збільшився на 6977,31 годин, у тому числі за рахунок зростання середньорічної чисельності працівників на 3 людини фонд зріс на 5356,71 год., збільшення тривалості робочого дня на 0,03 години – на 408,85 год і за рахунок збільшення кількості відпрацьованих одним працівником днів на 2,54 дня фонд збільшився на 1211,58 год.

Конкретні причини скорочення втрат робочого часу можна встановити, порівнюючи баланс робочого часу у звітних періодах, наведений у табл. 3.9. Дані таблиці свідчать про те, що на скорочення втрат робочого часу в 2018 р. вплинули:

- скорочення щорічних відпусток

- 3,08 дня

| | |
|-------------------------------------|-------------|
| - скорочення навчальних відпусток | -1,14 дня |
| - невиходів з дозволу адміністрації | - 0,26 дня |
| Разом: | - 4,48 дня. |

Втрати робочого дня обумовлені збільшенням втрат тимчасової працездатності на 0,94 дня.

Усього скорочення втрат робочого часу в 2018 році в порівнянні з 2017 роком склало 3,54 дня $(-4,48 + 0,94)$.

Як бачимо, основні втрати робочого часу в 2018 р. у порівнянні з 2017 р. пов'язані з підвищенням захворюваності персоналу. Кількість днів, втрачених у зв'язку із хворобами працівників, становлять $5,7 \times 60 = 342$ дня, розраховуючи на всіх працівників або $342 \times 7,98 = 2729,16$ години. Необхідно по лікарняних аркушах вивчити причини захворювань і розробити заходи щодо поліпшення умов праці, профілактики захворювань.

При аналізі використання трудових ресурсів велика увага приділяється вивченню показників продуктивності праці, тому що підвищенням інтенсивності праці працівників можна компенсувати втрати робочого часу, а також підвищення продуктивності праці має велике економічне й соціальне значення - за інших рівних умов дозволяє збільшити обсяг виробництва й реалізації продукції, а, отже, і зростання прибутку.

Вихідні дані для аналізу продуктивності праці персоналу представлені в табл. 2.9.

Розрахунки показали, що розмір середньорічного виробітку у порівнянні з 2017 р. підвищився на 9,33 тис. грн./особу, що становить 2,2% від середньорічного виробітку на одного працівника. Однак спостерігається зниження показників середньорічного, середньоденного і середньогодинного виробітків на одного робітника на 1,1%, 2,2% і 2,6% відповідно.

Визначити ступінь впливу факторів на розмір середньорічного виробітку ПВП можливо за формулою середньорічного виробітку й методу повних

ланцюгових підстановок. Результати аналізу розміру середньорічного виробітку ПВП у порівнянні з 2017 р. представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.9

Вихідні дані для аналізу продуктивності праці ПВП

| Показники | 2017 рік | 2018 рік | Відхилення | |
|--|-----------|----------|------------|------|
| | | | +/- | % |
| 1. Обсяг товарної продукції, тис. грн. | 24941,3 | 26814,2 | 1872,9 | 7,5 |
| 2. Середньорічна чисельність ПВП, осіб | 57 | 60 | 3 | 5,3 |
| 3. Середньорічна чисельність робітників, осіб | 46 | 50 | 4 | 8,7 |
| 4. Відпрацьовано днів одним робітником за рік | 224,6 | 227,14 | 2,54 | 1,1 |
| 5. Відпрацьовано годин усіма робітниками за рік | 82136,22 | 90628,86 | 8492,64 | 10,3 |
| 6. Середня тривалість робочого дня, годин | 7,95 | 7,98 | 0,03 | 0,4 |
| 7. Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн./особу. (п. 1 / п. 2) | 437,57 | 446,9 | 9,33 | 2,1 |
| 8. Виробіток на одного робітника, грн./особу. | | | | |
| 8.1. - середньорічна (п.1 / п. 3) | 542202,17 | 536284 | -5918,17 | -1,1 |
| 8.2. - середньоденна (п. 1 / п. 3 / п.4) | 2414,08 | 2361,03 | -53,05 | -2,2 |
| 8.3. – середньогодинна (п. 1 / п. 5) | 303,66 | 295,87 | -7,79 | -2,6 |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Аналіз показав, що загальне зростання середньорічного виробітку промислово-виробничого персоналу склало 9,33 тис. грн./особу. На розмір

продуктивності праці виробничо-промислового персоналу в порівнянні з минулим роком позитивний вплив виявило зростання обсягу виробництва. Зростання обсягу виробництва на 1872,9 тис. грн. сприяло до зростання продуктивності праці одного працівника на 32,85 тис. грн./особу. Негативний вплив на розмір середньорічного виробітку спричинило зростання середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу. Зростання середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу на 3 людини спричинило зниження продуктивності праці на 23,52 тис. грн./особу.

Таблиця 2.10

Вплив факторів на середньорічний виробіток

| Показник | Формула | Розрахунки |
|---|--|-------------------------------|
| Середньорічний виробіток на одного працівника в базовому році | $V_{\Gamma}^B = \frac{O_B}{\text{Ч}_B}$ | $\frac{24941,3}{57} = 437,57$ |
| Середньорічний виробіток на одного працівника при зміні обсягу виробництва | $V_{\Gamma}^{\text{усл1}} = \frac{O_O}{\text{Ч}_B}$ | $\frac{26814,2}{57} = 470,43$ |
| Середньорічний виробіток на одного працівника при зміні чисельності | $V_{\Gamma}^O = \frac{O_O}{\text{Ч}_O}$ | $\frac{26814,2}{60} = 446,9$ |
| Зміна середньорічного виробітку одного працівника за рахунок зміни обсягу виробництва | $\Delta V_{\Gamma O} = V_{\Gamma}^{\text{усл1}} - V_{\Gamma}^B$ | $470,43 - 437,57 = 32,85$ |
| Зміна середньорічного виробітку одного працівника за рахунок зміни чисельності | $\Delta V_{\Gamma \text{ч}} = V_{\Gamma}^O - V_{\Gamma}^{\text{усл1}}$ | $446,9 - 470,43 = -23,52$ |
| Разом | $\Delta V_{\Gamma} = \Delta V_{\Gamma O} + \Delta V_{\Gamma \text{ч}}$ | $32,85 - 23,52 = +9,33$ |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Аналіз впливу факторів на середньорічну продуктивність праці одного робітника можна виконати по моделі середньорічного виробітку одного працівника методом скорочених ланцюгових підстановок. Результати аналізу середньорічного виробітку одного робітника в 2018г у порівнянні із значенням 2017 р. представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Факторний аналіз середньорічного виробітку одного робітника

| Фактор | Формула | Розрахунки |
|--|---|--|
| Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником за рік | $\Delta B_{Гд} = (Д_О - Д_Б) \times T_Б \times B^Б_{2017}$ | $(227,14 - 224,6) \times 7,95 \times 303,66 = 6131,8$ |
| Зміна середньої тривалості робочого дня | $\Delta B_{Гт} = Д_О \times (Т_О - Т_Б) \times B^Б_{2017}$ | $227,14 \times (7,98 - 7,95) \times 303,66 = 2069,2$ |
| Зміна середньогодинного виробітку робітника | $\Delta B_{Гпт} = Д_О \times Т_О \times (B^О_{ЧАС} - B^Б_{2017})$ | $227,14 \times 7,98 \times (295,87 - 303,66) = -14120$ |
| Разом | $\Delta B_Г = \Delta B_{Гд} + \Delta B_{Гт} + \Delta B_{Гпт}$ | $6131,8 + 2069,2 - 14120 = -5919$ |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Аналіз показав, що загальне зниження середньорічного виробітку одного робітника становить 5919 грн. На розмір середньорічного виробітку одного робітника, у порівнянні з попереднім роком, позитивний вплив виявило зростання кількості днів, відпрацьованих одним робітником за рік і тривалості робочого дня, а негативне - зниження середньогодинного виробітку робітника.

Збільшення числа днів, відпрацьованих одним робітником за рік, на 2,54 дня привело до росту середньорічного виробітку робітника на 6131,8 грн.

Збільшення середньої тривалості робочого дня на 0,03 години викликало зростання середньорічної продуктивності праці робітника на 2069,2 грн. Зниження середньогодинного виробітку на 7,79 грн викликало зниження середньорічного виробітку робітника на 14120 грн.

Вихідні дані для аналізу рентабельності персоналу представлені в табл.

2.12. Результати аналізу представлені в табл. 2.13

Таблиця 2.12

Вихідні дані для аналізу рентабельності персоналу

| Показники | 2017 рік | 2018 рік | Абсолютне відхилення, +/- |
|--|---|----------|-----------------------------------|
| 1. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн | 886,7 | 1654 | 767,3 |
| 2. Середньоспискова чисельність, люд. | 57 | 60 | +3 |
| 3. Випуск продукції в поточних цінах, тис. грн | 24941,3 | 26814,2 | 1872,9 |
| 4. Виторг від реалізації продукції, тис. грн | 26188,4 | 29495,6 | 3307,2 |
| 5. Прибуток на одного працівника (рентабельність персоналу), тис. грн (п.1/п.2) | 15,56 | 27,57 | 12,01 |
| 6. Рентабельність обігу, % (п.1/п.4) | 3,4 | 5,6 | 2,2 |
| 7. Частка виторгу у вартості зробленої продукції (п.4. / п.3) | 1,05 | 1,1 | 0,05 |
| 8. Середньорічний виробіток продукції одним працівником у поточних цінах, тис. грн (п.3/п.2) | 437,57 | 446,9 | 9,33 |
| Разом | $\Delta B_{\Gamma} = \Delta B_{\Gamma_d} + \Delta B_{\Gamma_T} + \Delta B_{\Gamma_{\text{шт}}}$ | | $6131,8 + 2069,2 - 14120 = -5919$ |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Розрахунки показали, що рентабельність персоналу в 2018 р. збільшилася на 12,01 тис. грн./особу. Ступінь впливу факторів на показник рентабельності персоналу можна визначити методом абсолютних різниць.

Таблиця 2.13

Вплив факторів на показник рентабельності персоналу

| Фактор | Формула | Розрахунки, тис. грн |
|---|---|--|
| Зміна середньорічного виробітку ПВП | $\Delta R_{B \text{ рік}} = \Delta B_{\text{год}} \times D_{\text{рп}}^B \times R_{\text{об}}^B$ | $9,33 \times 1,05 \times 0,034 = 0,334$ |
| Зміна частки виторгу в обсязі виробництва | $\Delta R_{D \text{ рп}} = B_{\text{год}}^O \times \Delta D_{\text{рп}} \times R_{\text{об}}^B$ | $446,9 \times 0,05 \times 0,034 = 0,8$ |
| Зміна рентабельності обігу | $\Delta R_{R_{\text{об}}} = B_{\text{год}}^O \times D_{\text{рп}}^O \times \Delta R_{\text{об}}$ | $446,9 \times 1,1 \times 0,022 = 10,82$ |
| Разом | $\Delta R_{\text{ппп}} = \Delta R_{B \text{ рік}} + \Delta R_{D \text{ рп}} + \Delta R_{R_{\text{об}}}$ | $0,334 + 0,8 + 10,81 = 11,95 \approx 12$ |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Аналіз показав, що зростання рівня рентабельності персоналу становить 12 тис. грн., що є позитивною тенденцією. Позитивний вплив на зростання рентабельності персоналу виявили ріст середньорічного виробітку одного працівника, ріст частки виторгу в обсязі виробництва й зростання рентабельності продаж.

Ріст середньорічного виробітку одного працівника на 9,33 тис. грн., викликав ріст рентабельності персоналу на 0,334 тис. грн., зростання частки виторгу в обсязі виробництва на 0,05 пункту привів до росту рентабельності персоналу на 0,8 тис. грн., ріст рентабельності обігу на 2,2% привів до росту рентабельності персоналу на 10,82 тис. грн.

Також дана модель дозволяє погодити фактори росту продуктивності праці з темпами росту рентабельності персоналу. Для цього зміна середньорічного вироблення продукції за рахунок і-го фактору потрібно помножити на фактичний рівень прибутку на гривню товарної продукції. Зміна середньорічного вироблення продукції за рахунок і-го фактору необхідно поєднати в табл. 3.11.

Вихідні дані для аналізу ступеня впливу факторів зміни виробітку на рівень рентабельності персоналу представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Фактори зміни прибутку на одного працівника

| Фактор | Формула | $\Delta B_{\text{год}}$ | Зміна прибутку на одного працівника, тис. грн |
|---|--|-------------------------|---|
| Зміна обсягу виробництва, тис. грн | $\Delta B_{\text{год}}^O \times D_{\text{рп}}^B \times R_{\text{об}}^B$ | +32,85 | $32,85 \times 1,05 \times 0,034 = 1,17$ |
| Зміна середньорічної чисельності ПВП, люд | $\Delta B_{\text{год}}^{\text{ППП}} \times D_{\text{рп}}^B \times R_{\text{об}}^B$ | -23,52 | $-23,52 \times 1,05 \times 0,034 = -0,84$ |
| Разом | $\Delta B_{\text{год}} \times D_{\text{рп}}^B \times R_{\text{об}}^B$ | +9,33 | $9,33 \times 1,05 \times 0,034 = 0,334$ |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Аналіз показав, що з факторів росту середньорічного виробітку на показник рентабельності персоналу позитивний вплив виявив ріст обсягу виробництва. Ріст середньорічного виробітку за рахунок росту обсягу виробництва на 32,85 тис. грн. викликав ріст рентабельності персоналу на 1,17 тис. грн. Негативний вплив виявив ріст середньорічної чисельності промислово - виробничого персоналу. Зниження середньорічного виробітку за рахунок

росту чисельності на 23,52 тис. грн. привело до зниження рентабельності персоналу на 0,84 тис. грн.

2.4 Аналіз існуючої системи оцінки та мотивації персоналу підприємства

Оцінка професійної компетентності персоналу підприємства проводиться у формі тестів і кваліфікаційних іспитів з метою визначення рівня володіння знаннями, необхідними для здійснення трудової діяльності та відповідності вимогам до тієї чи іншої посади (професії). Питання для оцінки професійних знань розробляються по кожній конкретній посади (професії) безпосереднім керівником тестованого робітника, із залученням, при необхідності, зовнішніх експертів або профільних фахівців інших організацій.

Оцінка компетенції персоналу проводиться в два етапи. Перший етап - оцінка за структурними компонентами, що характеризують професійну компетентність персоналу: компетентність у сфері охорони праці, виробничої санітарії; компетентність у сфері професійних знань (технології приготування страв); компетентність у сфері застосування систем менеджменту та організації виробництва; компетентність у сфері раціонального, лікувального та лікувально-профілактичного харчування.

По кожному структурному компоненту оцінюваному робітникові задається від 5 до 10 питань. Відповідь на кожне питання оцінюється оцінкою від 1 до 5 балів. По кожному компоненту виводиться середній бал і вказується у відсотках відповідно до табл. 2.15, а результати оцінки заносяться в таблицю 2.16.

Другий етап. Проведення оцінки рівня загальної компетентності (навички самоосвіти, критичного мислення, самостійної роботи, самоорганізації і самоконтролю, роботи в команді, вміння прогнозувати результати і можливі наслідки різних варіантів рішення, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, знаходити, формулювати і вирішувати проблеми) проводиться за такими

компонентами: орієнтація на результат; здатність працювати в умовах, що змінюються; робота в колективі; ініціативність.

Таблиця 2.15

Відповідність балів відносному рейтинговому значенню

| Середній бал | Відносне значення, відповідне середньому балу, % |
|--------------|--|
| 1 | 0 |
| Від 1 до 2 | 25 |
| Від 2 до 3 | 50 |
| Від 3 до 4 | 75 |

Джерело: за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Таблиця 2.16

Оцінка компетентності основних робітників

| Оцінка компетентності (знань на відповідність займаній посаді) | | | |
|--|--|-------------------|--------|
| ПІБ | | Дата: | |
| Структурний підрозділ (цех) | | | |
| Посада | | | |
| Вік | | | |
| Стаж роботи | | | |
| | | | |
| I ЕТАП | Оцінка знань за: | Бали за відповідь | Оцінка |
| | Охорона праці, виробнича санітарія | | |
| Питання (1-5) | | | - |
| | Професійні знання | | |
| Питання (1-5) | | | - |
| | Система менеджменту, організація виробництва | | |
| Питання (1-5) | | | - |
| | Раціональне, лікувальне та лікувально-профілактичне харчування | | |
| Питання (1-5) | | | - |
| | Середня по етапу (бали) | | |
| | Середня по 1 етапу (%) | | |

Джерело: за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Ознаки поведінки, що визначають рівень загальної компетентності за вказаними компонентам, наведені в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Бланк оцінки компетенцій основного персоналу гарячого цеху

| | | |
|--|---|--------------------------------|
| ПІБ | | |
| II ЕТАП | Оцінка компетенцій персоналу кухні | |
| Компетенція | Ознаки поведінки (що визначають дану компетенцію) | Оцінка керівника Від 1 до 4 |
| Орієнтація на результат (K1) | | |
| Здатність досягати результатів у встановлені терміни. Наполегливість і енергійність у досягненні результату. | Чітко розуміє поставлену задачу, запланований результат. Діє цілеспрямовано. (К 1.1.) | |
| | Самостійно контролює і коригує свої дії в ході виконання завдання. (К 1.2.) | |
| | Наполегливий. Долає виникаючі труднощі. Проявляє ініціативу, необхідну для отримання результату. (К 1.3.) | |
| | Оцінює свою ефективність по досягнутому результату, а не за кількістю витрачених зусиль. (К 1.4.) | |
| | Середня оцінка по орієнтації на результат (K1): | |
| Здатність працювати в умовах, що змінюються (K2) | | |
| Здатність зберігати ефективність у мінливих умовах. Готовність збагачувати свій досвід в ході спілкування зі співробітниками і використовувати його в роботі. | Розуміє причини змін, що відбуваються. Дивиться на зміни і нові ситуації як на стимул до професійного зростання. (К 2.1.) | |
| | Концентрує увагу на позитивних аспектах змін. Оперативно коригує свої дії відповідно до вимог мінливої ситуації. (К 2.2.) | |
| | Знаходить оптимальні способи виконання роботи в умовах, що змінилися. Враховує досвід чужих помилок. Сприяє обміну досвідом. Визнає помилки. (К 2.3.) | |
| | Середня оцінка по здатності працювати в умовах, що змінюються (K2): | |
| Робота в колективі (K3) | | |
| Здатність підвищувати результативність роботи за рахунок тісної кооперації з іншими співробітниками. | Усвідомлює свою відповідальність за результат роботи колективу. Кооперується з співробітниками, налагоджує і підтримує відносини співробітництва і взаємної підтримки. Демонструє повагу співробітникам. Відгукується на прохання співробітників, надає їм необхідну допомогу. (К 3.1.) | |

Продовження табл. 2.17

| | | |
|--|---|--|
| Уміння підтримати хороші ділові відносини з колегами з метою досягнення намічених цілей. | Відкрито обмінюється робочою інформацією з колегами свого підрозділу. Заздалегідь погоджує з співробітниками свої плани і дії, які можуть відбитися на їх роботі. Приймає і дотримується правил командної роботи. Виконує домовленості. У конфліктах займає конструктивну позицію. (К 3.2.) | |
| | Середня оцінка по роботі в колективі (К3): | |
| | | |
| Ініціативність (К4) | | |
| | Робить продумані, в той же час, своєчасні дії, якщо стикається з проблемою або дізнається про ситуацію, що склалася. (К 4.1.) | |
| | Реалізує нові ідеї або розроблені та погоджені з керівником рішення. (К 4.2.) | |
| | Не чекає інших для того, щоб почати діяти. (К 4.3.) | |
| | Шукає способи підвищити ефективність і знизити витрати. (К 4.4.) | |
| | Середня оцінка по ініціативності (К4): | |
| | | |
| Середня оцінка за загальними компетенціями, в балах | | |
| Середня оцінка за загальними компетенціями, у % | | |
| Підсумкова оцінка професійної компетентності працівника, у % | | |
| ЕТАП І | 0,00 % | |
| ЕТАП ІІ | 0,00 % | |
| За 2 етапи: | 0 % | |
| | | |
| Висновок про відповідність працівника займаній посаді | | |

Джерело: за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Вказівки щодо визначення рівня загальної компетенції персоналу наведені у таблиці 3.4. При оцінці загальної компетенції обов'язково враховується думка безпосереднього керівника. Результати оцінки загальної компетенції заносяться в таблицю 3.3. (форма 2), при цьому рівню 1 відповідає відносне значення 25%;

рівню 2 - 50%; рівню 3 - 75% і рівню 4 - 100%. За результатами двох етапів виставляється підсумкова середня оцінка компетенції і формується висновок про відповідність посади відповідно до вказівок таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Рівні відповідності загальній компетентності

| Рівні відповідності загальній компетентності | | | |
|--|---|---|---|
| 1. Не відповідає очікуванням | 2. Частково відповідає очікуванням | 3. Відповідає очікуванням | 4. Перевищує очікування |
| - відзначені окремі поведінкові ознаки | - присутня велика частина поведінкових ознак. | - присутня велика частина поведінкових індикаторів | - присутні всі поведінкові ознаки |
| - необхідна поведінка проявляється в меншій частині випадків | - необхідна поведінка проявляється в більшості випадків | - необхідна поведінка проявляється завжди | - необхідна поведінка проявляється блискуче |
| - успіх у типових, знайомих ситуаціях | - успіх у типових, знайомих ситуаціях | - успіх в ситуаціях середньої складності та новизни | - успіх в ситуаціях високого ступеня новизни і складності |
| - потрібна постійна керівна підтримка для прояву компетенції | - керівна підтримка покращує результати | - повне самостійне володіння компетенцією | - зразок для інших |

Джерело: за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Таблиця 2.19

Оцінка відповідності

| Середній бал за двома етапами, % | Висновок про відповідність |
|----------------------------------|--|
| Від 0 до 49 | Не відповідає посаді |
| Від 50 до 74 | Відповідає посаді частково, вимагає додаткового навчання |
| Від 75 до 89 | Відповідає посаді |
| Від 90 до 100 | Повністю відповідає посаді, рівень наставника |

В таблиці 2.20 представлено результати оцінки компетентності (знань на відповідність займаній посаді) п'яти основних робітників (лінійних кухарів) гарячого цеху ТОВ «Аквалон-Київ» у 2018 році за перший етап.

Таблиця 2.20.

Результати оцінки компетентності (знань на відповідність займаній посаді) лінійних кухарів у 2018 році за I етап

| Показники | Гарячий цех (лінійні кухарі) | | | | |
|--|------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| | Кухар 1 | Кухар 2 | Кухар 3 | Кухар 4 | Кухар 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Охорона праці, виробнича санітарія | | | | | |
| Питання 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 |
| Питання 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 2 |
| Питання 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Питання 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| Питання 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Середня з охорони праці та виробничої санітарії (бали) | 3,4 | 2,8 | 3,8 | 4,2 | 3,6 |
| Середня з охорони праці та виробничої санітарії (%) | 75 | 50 | 75 | 100 | 75 |

Продовження табл.2.20

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|------|-----|-------|-------|------|
| Професійні знання | | | | | |
| Питання 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 |
| Питання 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 |
| Питання 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 |
| Питання 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 5 |
| Питання 5 | 1 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| Середня за професійними знаннями (бали) | 2,4 | 3,4 | 3,4 | 3,6 | 4,0 |
| Середня за професійними знаннями (%) | 50 | 75 | 75 | 75 | 100 |
| Системи менеджменту та організація виробництва | | | | | |
| Питання 1 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| Питання 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| Питання 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 |
| Питання 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| Питання 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| Середня за менеджментом та організацією виробництва (бали) | 3,6 | 4,0 | 3,8 | 3,4 | 3,8 |
| Середня за менеджментом та організацією виробництва (%) | 75 | 100 | 75 | 75 | 75 |
| Раціональне, лікувальне та лікувально-профілактичне харчування | | | | | |
| Питання 1 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| Питання 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 |
| Питання 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 |
| Питання 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| Питання 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 5 |
| Середня з раціонального, лікувального харчування (бали) | 4,0 | 3,8 | 2,8 | 3,8 | 4,0 |
| Середня з раціонального, лікувального харчування (%) | 100 | 75 | 50 | 75 | 100 |
| Середня по I етапу (бали) | 3,35 | 3,5 | 3,45 | 3,75 | 3,85 |
| Середня по I етапу (%) | 75 | 75 | 68,75 | 81,25 | 87,5 |

Джерело: за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Далі в таблиці 3.7 наведено результати оцінки рівня загальної компетентності п'яти робітників (лінійних кухарів) гарячого цеху ТОВ «Аквалон-Київ» у 2018 році за другий етап, а також представлено підсумкову

оцінку професійної компетентності робітників за два етапи і зроблено висновки про відповідність робітників займаним посадам.

Проаналізувавши таблицю 2.21 бачимо, що результати оцінки компетентності п'яти кухарів гарячого цеху ТОВ «Аквалон-Київ» у 2018 році були наступними: кухар 2 і кухар 3 відповідають посаді частково, вимагають додаткового навчання; кухар 1 і кухар 4 відповідають займаній посаді (професії); кухар 5 повністю відповідає посаді та має рівень наставника (кадровий резерв для заняття посади су-шефа).

Таблиця 2.21

Результати оцінки компетентності лінійних кухарів гарячого цеху

| Показники | Гарячий цех | | | | |
|-------------------------|-------------|---------|---------|---------|---------|
| | Кухар 1 | Кухар 2 | Кухар 3 | Кухар 4 | Кухар 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| К1 | | | | | |
| К 1.1. | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| К 1.2. | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| К 1.3. | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 |
| К 1.4. | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 |
| Середня по К1 (бали) | 3,25 | 2,0 | 2,75 | 2,5 | 4,0 |
| Середня по К1 (%) | 75 | 50 | 50 | 50 | 100 |
| К2 | | | | | |
| К 2.1. | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| К 2.2. | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| К 2.3. | 4 | 1 | 3 | 4 | 4 |
| Середня по К2 (бали) | 3,0 | 2,3 | 3,7 | 3,3 | 4,0 |
| Середня по К2 (%) | 75 | 50 | 75 | 75 | 100 |
| К3 | | | | | |
| К 3.1. | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| К 3.2. | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Середня по К3 (бали) | 4,0 | 3,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| Середня по К3 (%) | 100 | 75 | 100 | 100 | 100 |

Продовження табл. 2.21

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|----------------------|---|---|----------------------|---|
| К4 | | | | | |
| К 4.1. | 3 | 1 | 4 | 3 | 4 |
| К 4.2. | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| К 4.3. | 4 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| К 4.4. | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| Середня по К4 (бали) | 3,0 | 1,75 | 2,75 | 3,5 | 3,25 |
| Середня по К4 (%) | 75 | 25 | 50 | 75 | 75 |
| Середня оцінка за загальними компетенціями, в балах | 3,3 | 2,3 | 3,3 | 3,33 | 3,81 |
| Середня оцінка за загальними компетенціями, у % | 81,25 | 50 | 68,75 | 75 | 93,75 |
| Підсумкова оцінка професійної компетентності працівника, у % | | | | | |
| ЕТАП I | 75 | 75 | 68,75 | 81,25 | 87,5 |
| ЕТАП II | 81,25 | 50 | 68,75 | 75 | 93,75 |
| За 2 етапи: | 78,1 | 62,5 | 68,75 | 78,1 | 90,6 |
| Висновок про відповідність працівника займаній посаді | Відповідає посаді | Відповідає посаді частково, вимагає додаткового навчання | Відповідає посаді частково, вимагає додаткового навчання | Відповідає посаді | Повністю відповідає посаді, рівень наставника |

Джерело: за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Отже, система оцінювання працівників на підприємстві ТОВ «Аквалон-Київ» є досить об'єктивною та сучасною. Однак до недоліків проаналізованої системи оцінювання персоналу можна віднести відсутність взаємозв'язку між оцінкою персоналу та матеріальним стимулюванням (виплата премій за успішні результати оцінки, підвищення рівня заробітної плати тощо). Таким чином, система оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «Аквалон-Київ» потребує подальшого вдосконалення та вирішення вказаної проблеми.

Як правило, ефективність використання трудових ресурсів підприємства характеризується продуктивністю праці. Продуктивність праці - це показник трудової діяльності працівників. Рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції (обсягом робіт та послуг), що виробляється одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік), або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції (виконання роботи чи послуги). Зростання продуктивності праці означає збільшення кількості продукції, виробленої за одиницю часу, або економію робочого часу, витраченого на одиницю продукції.

В таблиці 2.22. представлено аналіз продуктивності праці п'яти кухарів гарячого цеху ТОВ «Аквалон-Київ» за 2016 - 2018 роки.

Таблиця 2.22

**Аналіз продуктивності праці лінійних кухарів ТОВ «Аквалон-Київ» за
2016-2018 роки**

| Показник | Продуктивність праці (додана вартість гарячого цеху), тис.грн. | | | 2018 до 2016 року, % |
|----------|--|-----------|-----------|----------------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | |
| Кухар 1 | 125191,84 | 129389,4 | 126270,14 | 100,9 |
| Кухар 2 | 117404,78 | 124460,28 | 119592,4 | 101,9 |
| Кухар 3 | 119800,8 | 120147,3 | 122627,74 | 102,4 |
| Кухар 4 | 122795,82 | 125076,42 | 125663,07 | 102,3 |
| Кухар 5 | 113810,76 | 117066,6 | 112914,65 | 99,2 |
| Разом | 599004,0 | 616140,0 | 607068,0 | - |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквалон-Київ»

Проаналізувавши таблицю 2.22., бачимо, що у 2018 році у порівнянні з 2016 роком продуктивність праці кухарів 1, 2, 3, 4 збільшилася на 0,9%, 1,9%, 2,4%, 2,3% відповідно. Однак продуктивність праці кухаря 5 зменшилася на 0,8%, що говорить про зменшення кількості продукції виробленої ним за рік.

Динаміка продуктивності праці кухарів гарячого цеху ТОВ «Аквалон-Київ» протягом трьох років представлена на рис. 2.5.

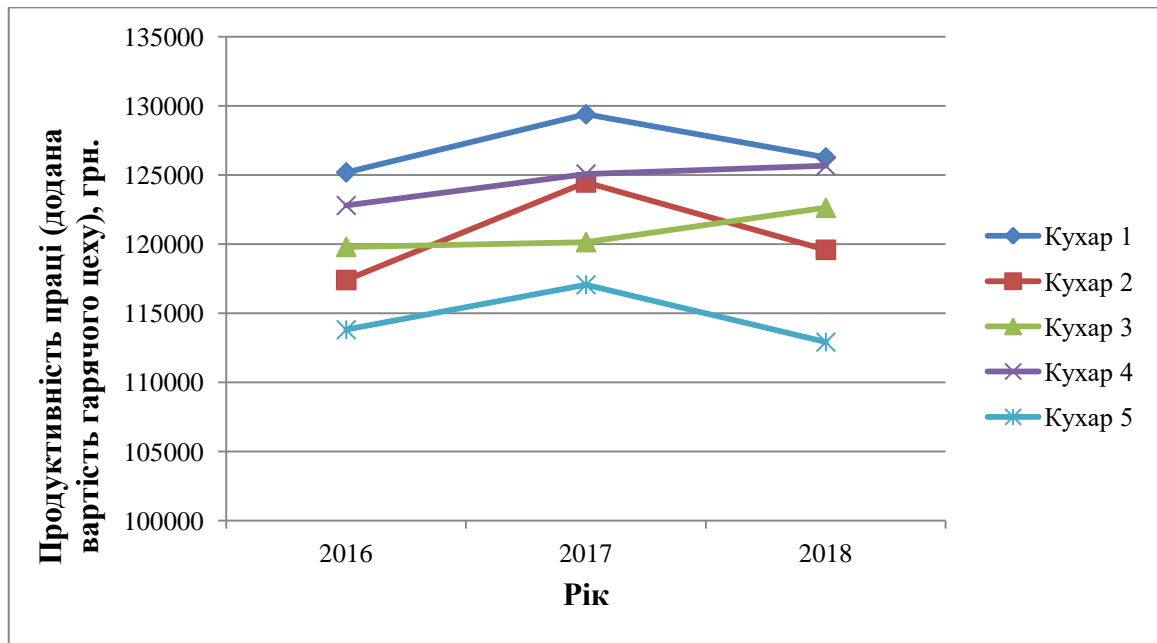


Рис. 2.5. Продуктивність праці лінійних-кухарів у 2016-2018 роках

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

З рис. 2.5. видно, що протягом трьох років продуктивність праці кухаря 1 була найвищою, а кухаря 5 найменшою.

Далі аналізуємо фонд оплати праці цих лінійних кухарів. Фонд оплати праці (ФОП) — основний економічний показник з оплати праці, що широко використовується у господарській практиці, статистичній звітності, економічному аналізі. Він охоплює: фонд основної заробітної плати; фонд додаткової заробітної плати персоналу підприємства; інші заохочувальні та компенсаційні виплати, крім тих які законодавчо не належать до ФОП (наприклад, допомога з тимчасової непрацездатності, вихідна допомога тощо).

Фонд основної заробітної плати — це заробітна плата, нарахована за виконану роботу (відпрацьований час) за відрядними розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами, у тому числі преміальні доплати робітникам за

перевиконання норм виробітку (крім одноразових премій), доплати за роботу в нічний час, у понаднормовий час, оплати простоїв не з вини робітників.

Фонд додаткової заробітної плати — це виплати, пов'язані з надбавками і доплатами, які передбачені чинним законодавством, а також оплата передбачених законодавством щорічних і додаткових відпусток та робочого часу працівників, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків. Фонд основної заробітної плати і фонд додаткової заробітної плати разом створюють загальний фонд заробітної плати підприємства.

В таблиці 2.23 представлено фонд оплати праці п'яти кухарів гарячого цеху ТОВ «Аквалон-Київ» за 2016 – 2018 роки, який складається з фонду основної і фонду додаткової заробітної плати.

Таблиця 2.23

Фонд оплати праці кухарів гарячого цеху ТОВ «Аквалон-Київ» за 2014-2016 роки

| Показник | Фонд оплати праці, грн. | | | | | | 2018 до 2016 року, % | |
|----------|-------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|-------------------------|-------------------|
| | 2016 | | 2017 | | 2018 | | | |
| | Основна з/п | Додаткова з/п | Основна з/п | Додаткова з/п | Основна з/п | Додаткова з/п | Основна з/п | Додатко ва з/п |
| Кухар 1 | 83088 | 21706.8 | 92268 | 24220.5 | 97596 | 25374.9 | 117,5 | 116,9 |
| Кухар 2 | 83088 | 20356.5 | 92268 | 23297.7 | 97596 | 24033 | 117,5 | 118,1 |
| Кухар 3 | 83088 | 20772 | 92268 | 22490.4 | 97596 | 24642.9 | 117,5 | 118,6 |
| Кухар 4 | 83088 | 21291.3 | 92268 | 23412.9 | 97596 | 25253.1 | 117,5 | 118,6 |
| Кухар 5 | 83088 | 19733.4 | 92268 | 21913.5 | 97596 | 22691.1 | 117,5 | 115,0 |
| Разом | 415440 | 103860 | 461340 | 115335 | 487980 | 121995 | 117,5 | 117,5 |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Основна заробітна плата визначається відповідно до розряду та кваліфікації кухаря. Додаткова заробітна плата кухарів гарячого цеху підприємства ТОВ «Аквалон-Київ» нараховується пропорційно продуктивності

праці. Фонд основної заробітної плати складає 80% від загального ФОП, а фонд додаткової - 20% від загального ФОП.

Із таблиці 2.23 бачимо, що у 2018 році у порівнянні з 2016 роком фонд основної заробітної плати кухарів збільшився на 17,5%. Фонд додаткової заробітної плати кухарів 1, 2, 3, 4, 5 також збільшився на 16,9%, 18,1%, 18,6%, 18,6% і 15,0% відповідно.

Динаміка фонду основної заробітної плати і фонду додаткової заробітної плати гарячого цеху ТОВ «Аквалон-Київ» протягом трьох років представлена на рис. 2.6.

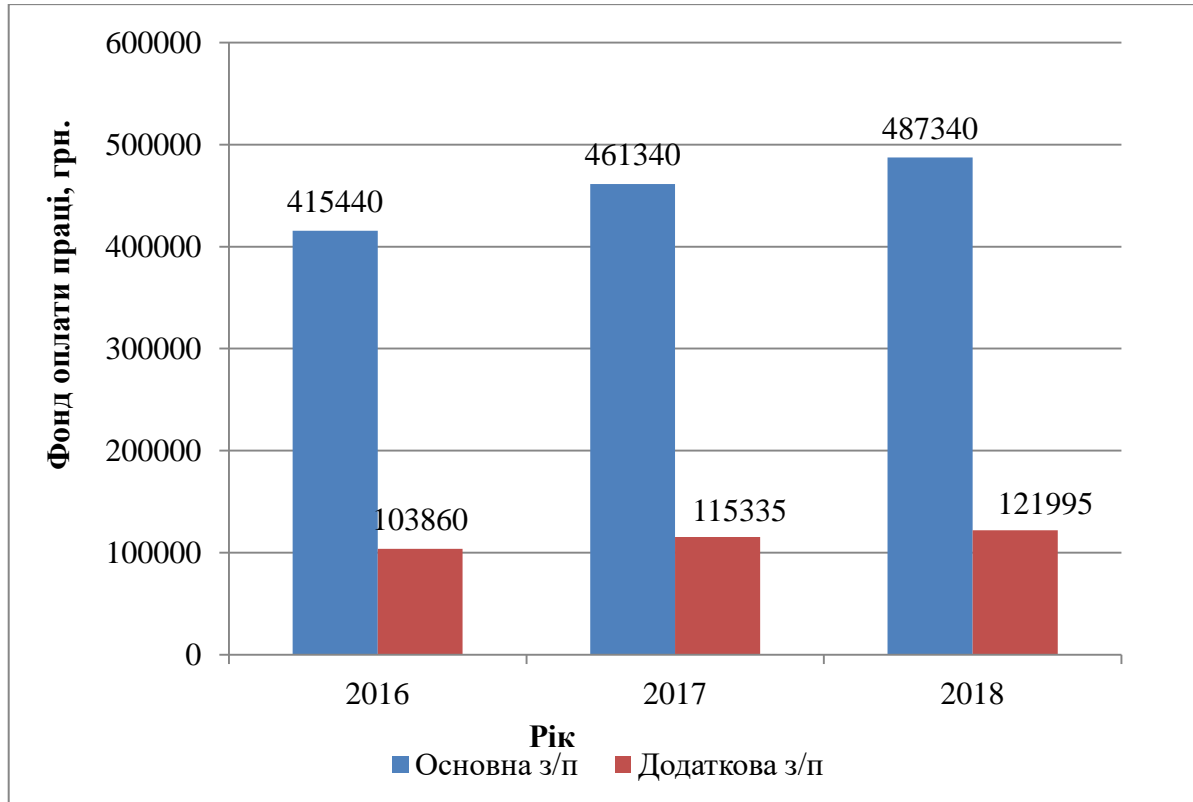


Рис. 2.6 Фонд оплати праці лінійних кухарів у 2016-2018 роках

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

З рис. 2.6 видно, що протягом 2016-2018 рр. спостерігається збільшення фонду оплати праці кухарів. Порівняємо отримані результати оцінки

професійної компетентності кухарів з розмірами додаткової заробітної плати у 2018 році. Рівень підсумкової оцінки професійної компетентності кухарів гарячого цеху ТОВ «Аквалон-Київ» за 2 етапи у 2018 році представлено на рис. 2.7.

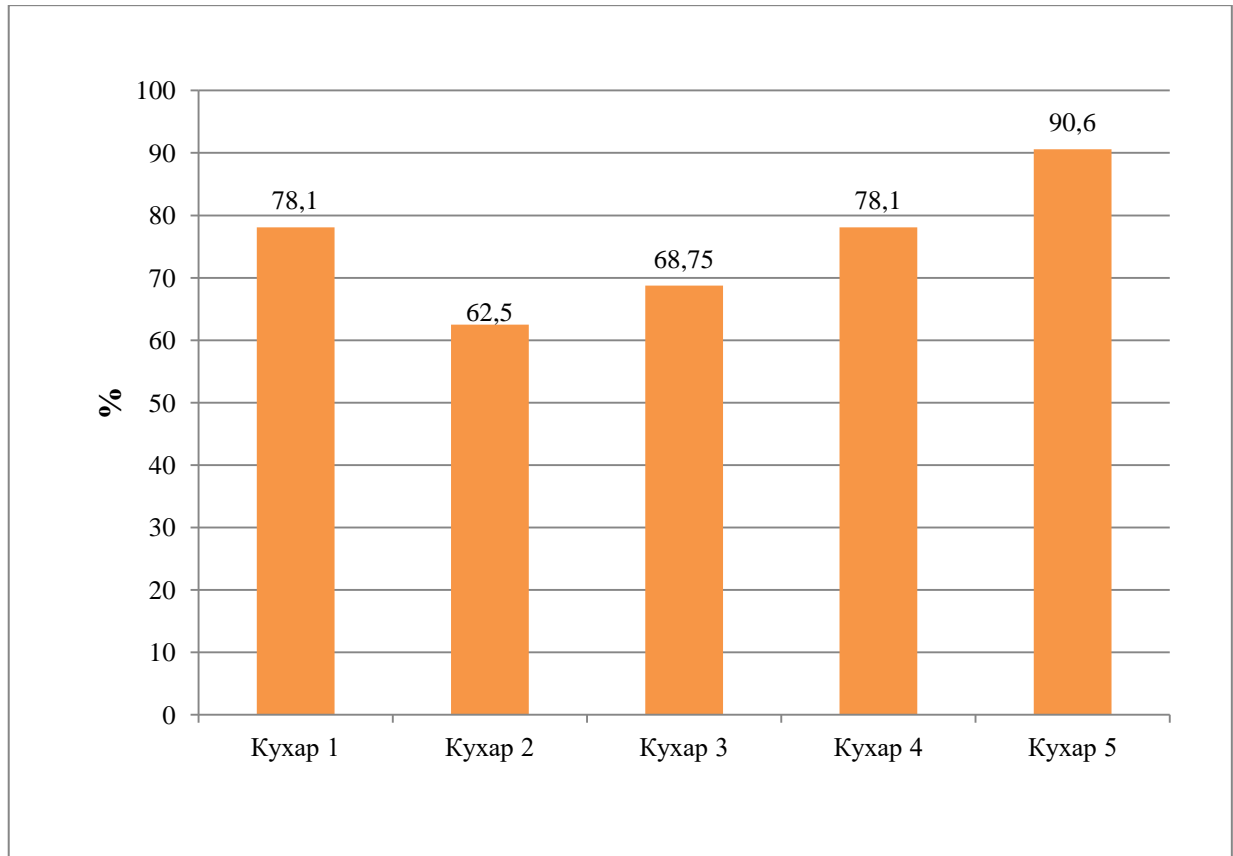


Рис. 2.7 Рівень підсумкової оцінки професійної компетентності кухарів за 2 етапи у 2018 році

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

З рис. 3.3 видно, що найбільший рівень підсумкової оцінки професійної компетентності був у кухаря 5 (90,6%), а найменший у кухаря 2 (62,5%). У кухаря 1 і кухаря 4 він був однаковий і склав 78,1%, а у кухаря 3 – 68,75%.

У 2018 році найбільший рівень додаткової заробітної плати був у кухаря 1, а найменший у кухаря 5. Порівняльний аналіз результатів оцінки професійної

компетентності кухарів гарячого цеху ТОВ «Аквалон-Київ» з розмірами додаткової заробітної плати у 2018 році представлено в таблиці 2.24. Додаткова заробітна плата кухаря 5 у 2018 році склала лише 22681,1 грн (пропорційно продуктивності праці/доданій вартості) при тому, що за результатами оцінки професійної компетентності він повністю відповідає посаді та має рівень наставника (підсумкова оцінка за два етапи 90,6%). Також слід зауважити, що підсумкова оцінка професійної компетентності кухаря 1 і кухаря 4 за 2 етапи 78,1% (відповідає посаді), а додаткова заробітна плата складає 25374,9 грн. та 25253,1 грн. відповідно.

Таблиця 2.24.

**Порівняльний аналіз результатів оцінки професійної компетентності
кухарів з розмірами додаткової заробітної плати у 2018 році**

| Показник | Підсумкова оцінка професійної компетентності працівника за 2 етапи, у % | Висновок про відповідність працівника займаній посаді | Додаткова з/п (2018 рік), грн. |
|----------|---|--|--------------------------------|
| Кухар 1 | 78,1 | Відповідає посаді | 25374.9 |
| Кухар 2 | 62,5 | Відповідає посаді частково, вимагає додаткового навчання | 24033 |
| Кухар 3 | 68,75 | Відповідає посаді частково, вимагає додаткового навчання | 24642.9 |
| Кухар 4 | 78,1 | Відповідає посаді | 25253.1 |
| Кухар 5 | 90,6 | Повністю відповідає посаді, рівень наставника | 22691.1 |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що нарахування додаткової заробітної плати пропорційно продуктивності праці є занадто спрощеним і не відповідає всьому спектру компетенцій працівників та настановам дієвого механізму оплати праці.

Висновки до розділу 2

Опрацювання науково-практичних підходів до дослідження реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «Аквілон Київ» дозволило отримати такі результати:

Результати аналізу ринку ресторанного господарства України показали, що Ресторанний ринок в Україні тривалий час ріс значними темпами. У 2017-му році кількість закладів перевищило показники докризового 2013 року. Однак, в 2018 році спостерігається деяке скорочення темпів зростання сегмента. Ринок кейтерингу в Україні освоєний незначно. Основними споживачами кейтерингових послуг в Україні є корпоративні клієнти, їх частка - близько 70%. Сьогодні до 80% корпоративних замовлень на ринку кейтерингу припадає на вітчизняні компанії. Ці тенденції підтверджуються збільшенням суми прибутку від реалізації даного виду послуг: у 1 половині 2018 року вона склала понад 5,5 млн. гривень, тоді як за аналогічний період 2017 року було реалізовано послуг на 4,6 млн. гривень. З 2016 року в Україні почав набирати обертів такий вид діяльності як доставка здорового харчування. Серед відомих компаній можна назвати такі як: EasyBusy, Eat First, FoodEx, Eat Easy та Body Balance.

Дослідження нормативно-правового забезпечення діяльності та техніко-економічних характеристик підприємства ресторанного бізнесу ТОВ «Аквілон-Київ» показало, що підприємство дотримується усіх вимог існуючого законодавства. Результати експрес-аналізу техніко-економічних показників указують, що собівартість товарної продукції ТОВ «Аквілон-Київ» збільшилася на 1988,7 тис. грн., або на 9,5%, Збільшився прибуток валовий. Якщо вона в 2017 р. становила 886,7 тис. грн., то в 2018 р. – 1654 тис. грн., що на 86,5% більше, чим за попередній період. Чисельність працівників в 2018 р. збільшилася на 5,3% (3 осіб) у порівнянні з 2017 р. При цьому спостерігається підвищення середньомісячної заробітної плати працюючого на 538,4 грн.

(11,9%), а також фонду оплати праці на 17,9%. Середньорічна вартість основних виробничих фондів в 2019 р. склала 14494,6 тис. грн., що на 2843,8 тис. грн. (24,4%) більше, чим в 2017 р.

На основі результатів аналізу показників використання персоналу ТОВ «Аквілон-Київ» слід зазначити, що за структурою персоналу протягом 2017-2018 рр. спостерігалось зниження питомої ваги керівників, технічних службовців (з 5,3% в 2017 р. до 5% в 2018 р.), фахівців (з 8,8% в 2017 р. до 6,6% в 2018 р.) і допоміжних робітників (з 14% в 2017 р. до 11,7% в 2018 р.); зростання питомої ваги основних робітників (з 66,6% в 2017 р. до 71,7% в 2018 р.). основні втрати робочого часу в 2018 р. у порівнянні з 2017 р. пов'язані з підвищенням захворюваності персоналу. Кількість днів, втрачених у зв'язку із хворобами працівників, становлять 342 дні, розраховуючи на всіх працівників або 2729,16 години. Розрахунки показали, що розмір середньорічного виробітку у порівнянні з 2017 р. підвищився на 9,33 тис. грн./особу, що становить 2,2% від середньорічного виробітку на одного працівника. Однак спостерігається зниження показників середньорічного, середньоденного і середньогодинного виробітків на одного робітника на 1,1%, 2,2% і 2,6% відповідно. Зростання обсягу виробництва на 1872,9 тис. грн. сприяло до зростання продуктивності праці одного працівника на 32,85 тис. грн./особу. Негативний вплив на розмір середньорічного виробітку спричинило зростання середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу. Зростання середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу на 3 людини спричинило зниження продуктивності праці на 23,52 тис. грн./особу. Ріст середньорічного виробітку одного працівника на 9,33 тис. грн., викликав ріст рентабельності персоналу на 0,334 тис. грн., зростання частки виторгу в обсязі виробництва на 0,05 пункту привів до росту рентабельності персоналу на 0,8 тис. грн., ріст рентабельності обігу на 2,2% привів до росту рентабельності персоналу на 10,82 тис. грн.

У результаті аналізу існуючої системи оцінки та мотивації праці персоналу підприємства ТОВ «Аквілон-Київ» визначено, що існуюча система ні підприємстві передбачає два етапи. Перший етап - оцінка за структурними компонентами, що характеризують професійну компетентність персоналу: компетентність у сфері охорони праці, виробничої санітарії; компетентність у сфері професійних знань (технології приготування страв); компетентність у сфері застосування систем менеджменту та організації виробництва; компетентність у сфері раціонального, лікувального та лікувально-профілактичного харчування.

Порівняльний аналіз результатів оцінки професійної компетентності кухарів гарячого цеху ТОВ «Аквалон-Київ» з розмірами додаткової заробітної плати у 2018 році вказує, що. додаткова заробітна плата кухаря 5 у 2018 році склала лише 22681,1 грн (пропорційно продуктивності праці/доданій вартості) при тому, що за результатами оцінки професійної компетентності він повністю відповідає посаді та має рівень наставника (підсумкова оцінка за два етапи 90,6%). Також слід зауважити, що підсумкова оцінка професійної компетентності кухаря 1 і кухаря 4 за 2 етапи 78,1% (відповідає посаді), а додаткова заробітна плата складає 25374,9 грн. та 25253,1 грн. відповідно. Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що нарахування додаткової заробітної плати пропорційно продуктивності праці є занадто спрощеним і не відповідає всьому спектру компетенцій працівників та настановам дієвого механізму оплати праці.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АКВІЛОН-ПЛЮС»

3.1 Стратегія управління персоналом як чинник інноваційного розвитку підприємства

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні одним з необхідних умов економічної успішності підприємства є наявність у нього стратегії розвитку. В умовах ринку рівень конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства залежить від інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія є частиною стратегії розвитку підприємства й може бути спрямована на ефективне використання й збільшення потенціалу підприємства й часто розглядається як відповідна реакція на зміну макросередовища. Вона є одним із засобів досягнення місії і цілей підприємства, яке відрізняється від інших своєю новизною для підприємства і, можливо, для галузі, споживачів, ринку.

Інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу. Інноваційна стратегія – це узгоджена сукупність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки [6]. Інноваційна стратегія розвитку підприємства – це комплекс цілей і установок, правил прийняття рішень і способів переходу підприємства зі старого (наявного) стану в новий (цільовий) стан на основі впровадження інновацій – технологічних, продуктових, організаційних, управлінських, економічних, соціальних і позиціонування підприємства на конкурентних ринках

товарів і послуг. Тобто інноваційна стратегія завжди виражається у визначенні типу цільової поведінки підприємства на конкурентних ринках.

Розробка та вибір інноваційної стратегії повинна обумовлюватись наступними чинниками:

- умови і фактори зовнішнього середовища;
- сфера діяльності підприємства;
- наявність відповідного науково-технічного і технологічного потенціалу;
- можливість здійснення моніторингу науково-технічної інформації та ринку інновацій;
- відповідність стратегії інновацій загальній стратегії розвитку підприємства, в основу якої вона і буде покладена;
- прийнятність за рівнем ризику;
- готовність ринку до сприйняття новинок;
- можливості (передусім ресурсні) щодо реалізації тієї чи іншої стратегії тощо.

Загалом для підприємства можна запропонувати наступні альтернативи інноваційної стратегії:

1) Традиційну стратегію. Дана стратегія передбачає підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі. Тобто, вона означає відсутність радикальних технологічних змін на підприємстві, при цьому на традиційних виробництвах впроваджуються та закріплюються певні інноваційні форми на тривалий період їх життєвого циклу. При впровадженні традиційної стратегії, результатом є те, що підприємство відмовляється від оновлення продукції у наслідок ретельного аналізу ринкової ситуації та стану конкурентів, але, разом із цим, не уникає інновацій, пов'язаних із удосконаленням форми і сервісу традиційної продукції [23].

2) Імітаційну стратегію. Дана стратегія пов'язана із копіюванням технології виробництва продукції підприємств – новаторів і реалізується шляхом або закупки ліцензій на виробництво продукції з мінімальними витратами на власні НДПКР, або імітуванням інноваційного продукту у випадку, коли підприємство має досить технологічних знань для цього. Ця стратегія передбачає у підприємства наявності певних переваг, а саме зниження вартості продукції завдяки використанню дешевих трудових та місцевих природних ресурсів, використанню існуючих потужностей за новим призначенням тощо. .

3) Наступальну стратегію. Основний зміст наступальної стратегії полягає в тому, щоб бути лідером ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу (шляхом створення та впровадження нових продуктів), кваліфікованих кадрів, можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг. Передбачає тісний зв'язок підприємства із світовими досягненнями науки і техніки, пряму залежність від наукових розробок, які фінансуються та реалізуються самим підприємством. Але разом з тим, стратегія потребує значних кредитних інвестицій, а відтак, високого фінансового потенціалу підприємства, кваліфікованого персоналу та творчого науково-технічного потенціалу.

Стратегія управління персоналом по-різному підпорядковується загальній стратегії підприємства. Відповідно до цього виділяють три основні підходи до формування таких стратегій: у якості однієї із функціональних стратегій; залежної від наявних або потенційних (необхідних) кадрових ресурсів; на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів.

Відповідно цього підходу стратегія управління персоналом ґрунтується на загальній стратегії підприємства та є однією із функціональних його стратегій. В цьому випадку стратегія УП є залежною похідною від організаційної стратегії в цілому. Тому для її формування використовуються похідні заходи щодо

реалізації вже розробленої загальної стратегії підприємства. Працівники служби УП пристосовуються до дій керівництва та підпорядковані інтересам загальної стратегії.

В рамках першого підходу існує два варіанти місця стратегії управління персоналом у загальній системі стратегічного управління підприємством: в якості рівнозначної поряд з іншими функціональними стратегіями та першочергової функціональної стратегії, що є передумовою для формування інших функціональних стратегій.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

- довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;
- цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;
- стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [22].

Стратегія управління персоналом набуває великого значення в якості поперечної функції, що пронизує підприємство в цілому. Виконання цієї функції (забезпечення підприємства відповідним трудовим потенціалом в якісному, кількісному та часовому відношенні) є передумовою для реалізації інших його функціональних стратегій.

За пропонованою схемою загальна стратегія підприємства традиційно є підґрунтям для розроблення стратегій його бізнес одиниць, відповідно цілям та змісту яких здійснюють формування загальної стратегії УП, а на її основі –

інструментальних стратегій управління персоналом (ІСУП). Інструментальними стратегіями є дії та рішення загальної стратегії УП, сформовані за функціями УП. Крім цього, ці стратегії розробляють на основі узгодження потрібних та наявних характеристик персоналу (кількісних і якісних).

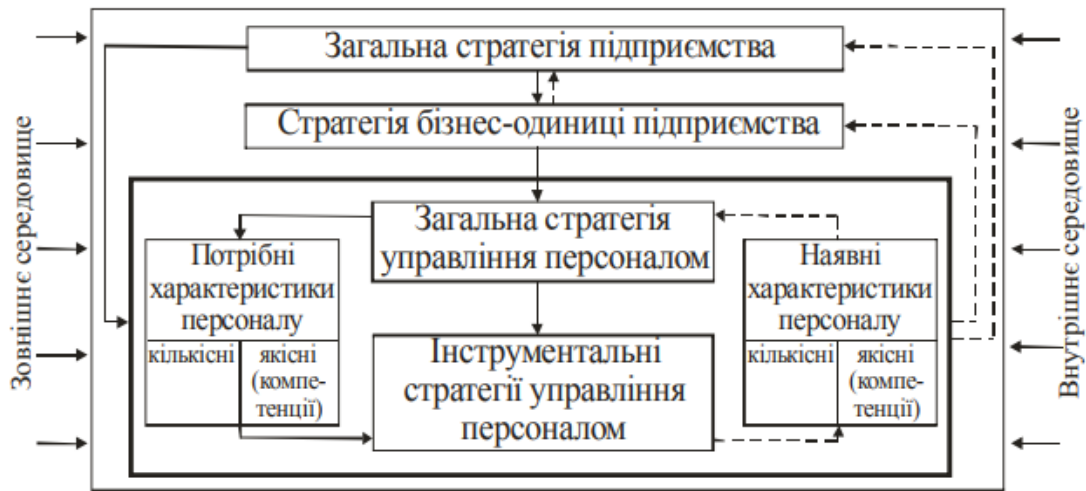


Рис.3.1 Місце стратегії управління персоналом в загальній стратегії підприємства

Джерело: узагальнено на основі [23]

Для розкриття змісту процесу формування стратегій УП підприємства скористаємося методологією структурного аналізу IDEF0, що передбачає графічне представлення процесів у вигляді функціональних блоків. При цьому кожний функціональний блок характеризується перетворенням входу (необхідних для реалізації процесу ресурсів) у вихід (результат процесу). Ресурси процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними і ін. Процес здійснюється за допомогою певного механізму не сам по собі, він керується конкретною особою. Блоки з'єднуються лініями і стрілками, що відображають зв'язки між ними.

Технологія використання структурного аналізу IDEF0 передбачає розроблення контекстних (A0) та декомпозиційних (A0, A1) діаграм.

Контекстна діаграма процесу формування стратегії УП підприємства дає загальне уявлення про нього. Більш детально представити його складові фрагменти та моделювання їх взаємозв'язків дозволяє побудова декомпозиційних діаграм декількох рівнів.

Суть процесу формування стратегії УП полягає у її розробці, виборі, реалізації та оцінці. Тому декомпозиційна діаграма цього процесу першого рівня (АО) містить три основні підпроцеси: розробки (включає вибір), реалізації та оцінки ефективності реалізації стратегії УП (рис. 3.2).

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1, с. 169].

Запровадження нових напрямів діяльності, зміна курсу організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів, вимагає в стратегії розвитку персоналу головні акценти змістити на опанування працівниками нових знань, умінь і навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають особливого значення для реалізації стратегії зміни курсу [5].

Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати необхідний кадровий персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дають змогу досягти певних конкурентних переваг. Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку завдяки реалізації поставлених цілей.



Рис.3.2 Схема процесу формування стратегії управління персоналом

Джерело: узагальнено на основі [12, 17, 22, 27]

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [12].

Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати необхідний кадровий персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають вимогам оточення і дають змогу досягти певних конкурентних переваг. Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу [15]. Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства. До передумов підвищення ефективності використання персоналу, для підвищення продуктивності праці і фінансового стану в цілому, необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці,

раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [48].

3.2 Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління персоналом

Так як система оцінювання персоналу на ТОВ «Аквілон-Київ» не враховує показників продуктивності праці працівників, то доцільно було б запропонувати впровадження такої системи оцінювання персоналу, яка б враховувала не тільки рівень професійної компетентності, а й показники продуктивності праці працівників. Також відомо, що на підприємстві тільки нарахування додаткової заробітної плати здійснюється пропорційно продуктивності праці, тобто результати проведення оцінки працюючого не враховуються, звідси виникає проблема щодо мотиваційної ролі системи оцінювання персоналу (а саме матеріального стимулювання працівників) на ТОВ «Аквілон-Київ». Подолання вказаних проблем можливе за рахунок проведення оцінки персоналу за КТУ на основі таксономічного методу та побудови системи виплати додаткової заробітної плати з урахуванням результатів проведення оцінки працівників.

Як правило, при нарахуванні заробітків виключно відповідно за розрядами і відпрацьованим часом не враховуються індивідуальний виробіток, якість виконуваних робіт, дотримання трудової та виробничо-технологічної дисципліни, інші показники роботи виконавців. Застосування КТУ посилює залежність заробітної плати працюючих від результатів їхньої праці. Коефіцієнт трудової участі (КТУ) - коефіцієнт, що відображає кількісну оцінку міри трудової участі окремого працівника в загальних результатах праці групи

працівників, що характеризує сумарний внесок працівника в загальні результати праці виробничої бригади, колективу. Іноді називається - доплата за участь.

КТУ представляє собою узагальнену кількісну оцінку трудового вкладу робітників, керівників, фахівців, інших службовців в загальні результати роботи. В якості базового значення приймається одиниця або 100. Це відповідає середній оцінці праці виконавців і встановлюється тим членам колективу, які в розрахунковому місяці виконували встановлені технологічні та якісні нормативи, не мали порушень в галузі охорони праці, трудової дисципліни, інших вимог посадових інструкцій. Базовий КТУ підвищується або знижується залежно від підвищувальних і понижувальних показників, які покликані відобразити індивідуальний внесок працюючих в колективні результати. КТУ визначається, як правило, на основі місячних результатів роботи колективу. Гарантією обґрунтованості встановлення КТУ є щоденний облік показників, що впливають на підвищення або пониження КТУ [12].

КТУ можна розрахувати за формулою:

$$КТУ = K_6 + K_{\Pi} + K_3, \quad (3.1.)$$

де K_6 - базовий рівень КТУ (K_6 найчастіше береться за 1); K_{Π} - значення показників, що підвищують коефіцієнт трудової участі; K_3 - значення показників, що знижують коефіцієнт трудової участі.

Найважливішими вимогами, що пред'являються до методики розрахунку КТУ, є об'єктивність і обґрунтованість отриманих результатів. Виконання першої вимоги забезпечується використанням широкої номенклатури оціночних показників, що всебічно характеризують ступінь участі окремих працівників у досягненні результатів роботи структурного підрозділу.

Подолання зазначених недоліків дозволить значно підвищити об'єктивність отриманих на основі КТУ порівняльних оцінок і повною мірою реалізувати другу вимогу, що пред'являється до методики їх розрахунку.

Для вирішення даного завдання пропонується відмовитися від традиційного підходу до розрахунку КТУ, заснованого на коригуванні їх базових значень, і використовувати багатовимірні статистичні методи. Останні дозволяють отримати більш коректну порівняльну оцінку багатовимірних об'єктів, в якості яких в нашому випадку виступають структурні підрозділи підприємства та окремі працівники, ефективність діяльності яких описується системою оціночних показників.

Друга вимога реалізується за рахунок застосування в розрахунках КТУ сучасних методів, що дозволяють отримати інтегральну оцінку багатовимірних об'єктів (в якості останніх в нашому випадку виступають виробничі підрозділи підприємства, ефективність діяльності яких описується системою оціночних показників).

В даний час апарат багатовимірного аналізу має великий арсенал сучасних методів, що дозволяють проводити коректне порівняння багатовимірних об'єктів, включаючи методи кластерного, дискримінантного, факторного і таксономічного аналізу. Серед зазначених методів у контексті вирішення розглянутої проблеми, на нашу думку, слід особливо виділити метод таксономічного аналізу, який відрізняє простота математичного апарату, відсутність будь-яких вимог до сукупності досліджуваних об'єктів, більш зручний масштаб отриманих оцінок, що полегшує їх трансформацію в КТУ [8].

Назва таксономічного методу походить від двох грецьких слів: таксис (розміщення, порядок) і номос (закон, правило, принцип). Таким чином, таксономія — це наука про правила упорядкування та класифікації.

Таксономічний показник, розрахований за класичним алгоритмом таксономічного аналізу включає наступні кроки (рис. 3.3).

Першим кроком визначення таксономічного показника є формування матриці спостережень X розмірності $(m \times n)$ значень характеристик (ознак) багатовимірних одиниць:

$$X_{mn} = \begin{pmatrix} X_{11} & X_{12} & X_{1n} \\ \dots & \dots & \dots \\ X_{m1} & X_{m2} & X_{mn} \end{pmatrix}, \quad (3.2.)$$

де m — число одиниць n -вимірного простору, що дорівнює кількості рядків матриці; n — число ознак кожної одиниці, що дорівнює кількості стовпців матриці [13].

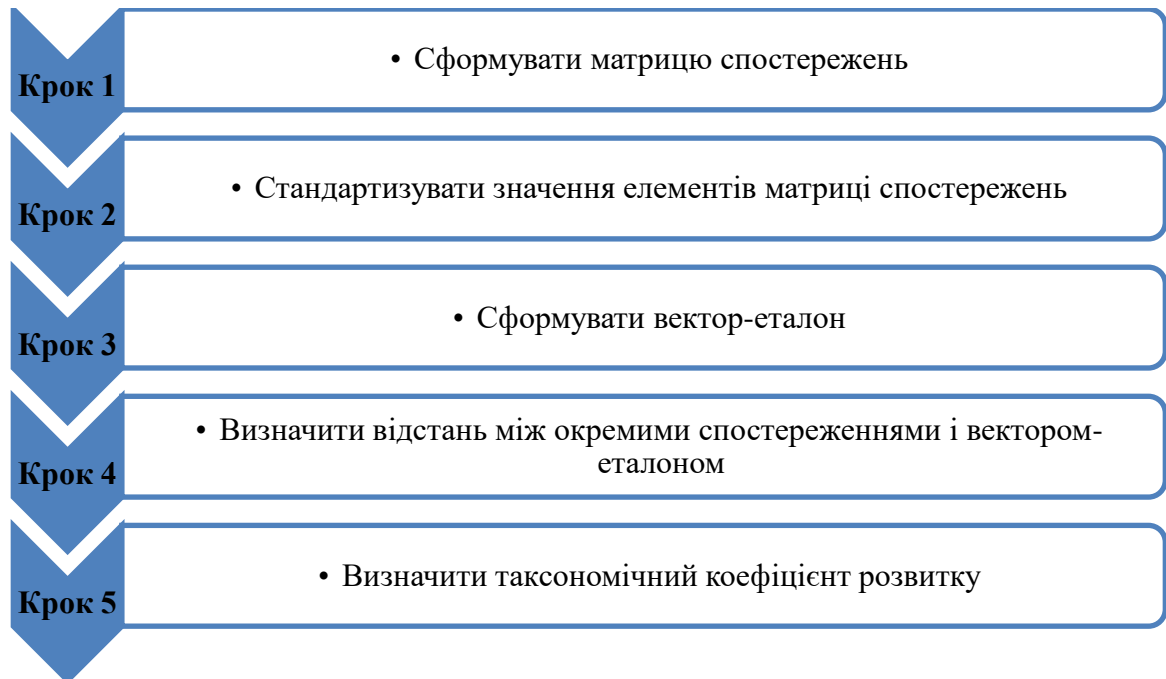


Рис. 3.3. Алгоритм таксономічного аналізу

Джерело: узагальнено на основі [13]

Другий крок. З огляду на те, що показники включені в матрицю спостережень, неоднорідні, оскільки описують різні властивості об'єктів і різняться одиницями вимірів, необхідно їх привести до стандартизованого

вигляду. Тобто це означає, що всі показники повинні бути приведені до одного числового безрозмірного інтегрального показника у діапазоні. Стандартизація дозволяє уникнути розбіжностей з одиницями виміру. Одночасно відбувається вирівнювання дисперсії (кожна дисперсія дорівнює одиниці), а також значень ознак (усі середні арифметичні дорівнюють нулю), що небажано, так як кожна ознака в однаковій мірі впливає на результати аналізу. Тому в деяких випадках за допомогою якісного аналізу встановлюють ієрархію ознак, використовуючи відповідні коефіцієнти диференціації їх ваги в дослідженні. Для подальшого аналізу необхідно виконати стандартизацію ознак шляхом переходу до їх центрованих безрозмірних значень Z_{ij} :

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - m_j}{\sigma_j}, \quad i=1, \dots, m; \quad j=1, \dots, n, \quad (3.3.)$$

де $m_j = \bar{x}_j$; – середнє арифметичне значення j -ї ознаки; σ_j — середньоквадратичне відхилення j -го показника; Z_{ij} - стандартизоване значення j -го показника для i -го об'єкта.

$$\bar{x}_j = m_j = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}; \quad (3.4.)$$

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (x_{ij} - m_j)^2} \quad (3.5.)$$

У результаті перетворення кожного значення x_{ij} j -ї ознаки вихідна матриця (2) буде мати такий вигляд:

$$Z_{mn} = \begin{pmatrix} Z_{11} & Z_{12} & Z_{1n} \\ \dots & \dots & \dots \\ Z_{m1} & Z_{m2} & Z_{mn} \end{pmatrix}, \quad (3.6.)$$

де всі елементи матриці z_{ij} мають нульове значення математичного сподівання й одиничне значення — дисперсії [13].

Третій крок. Основою побудови вектора-еталона є розподіл ознак на стимулятори і де стимулятори. Стимулятори – це показники, збільшення яких покращує загальну оцінку роботи об'єкта дослідження (наприклад, фондівіддача, рентабельність активів, коефіцієнт оборотності), а дестимулятори навпаки спричиняють погіршення оцінки роботи (наприклад, коефіцієнт зносу, тривалість одного обороту оборотних активів). Отже, для кожної j -ї ознаки в її стовпці матриці стандартизованих ознак (3.6.) знаходимо «кращі» значення ознаки Z_{0j} серед усіх m одиниць, що слугують координатами вектора-еталона:

$$Z_{0j} = \begin{cases} \max_i Z_{ij}, & \text{якщо } j \in I_c \text{ (стимулятор);} \\ \min_i Z_{ij}, & \text{якщо } j \in I_d \text{ (дестимулятор),} \end{cases} \quad (3.7.)$$

де I_c - безліч стимуляторів j -ї ознаки для i -го об'єкта; I_d - безліч дестимуляторів j -ї ознаки для i -го об'єкта [13].

Для наочності координати вектора-еталона можна помістити під стовпцями матриці стандартизованих ознак:

$$Z_{mn} = \begin{pmatrix} Z_{11} & Z_{12} & Z_{1n} \\ \dots & \dots & \dots \\ Z_{m1} & Z_{m2} & Z_{mn} \end{pmatrix}, \quad (3.8.)$$

$$Z_{\Sigma} = (z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0n})$$

У цьому випадку еталоном буде умовна точка (одиниця сукупності) Z_{Σ} з n координатами:

$$Z_{\Sigma} = (z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0n}) \dots \quad (3.9)$$

Четвертий крок. Наступним етапом розрахунку таксономічного показника розвитку є визначення відстані між окремими спостереженнями і вектором-

еталоном. Розрахунок відстані C_{i0} між окремими об'єктами і еталоном розвитку (еталонним об'єктом) з використанням евклідової метрики здійснюється за формулою:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (Z_{ij} - Z_{0j})^2 \lambda_j}, \quad (i=1, 2, \dots, m); \quad (3.10)$$

де λ_j - ваговий коефіцієнт j -го оціночного показника.

Вагові коефіцієнти λ_j , значення яких знаходяться в інтервалі від 0 до 1, відображають ступінь важливості кожного j -го показника. При цьому сума вагових коефіцієнтів має дорівнювати 1. У теорії багатовимірного аналізу існують різні способи визначення вагових коефіцієнтів. На практиці ж останні найчастіше визначаються на основі усереднених експертних оцінок.

П'ятий крок. Отримані відстані служать вихідними величинами, використовуваними при розрахунку таксономічного показника рівня розвитку об'єкта (d_i), який характеризує ступінь його подібності з еталоном. Даний розрахунок здійснюється в наступній послідовності:

а) середня арифметична відстань від еталонного об'єкта (\bar{C}_0):

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{i0} \quad (3.11.)$$

б) середньоквадратичне відхилення відстаней від еталонного об'єкта (σ_0):

$$\sigma_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_0)^2 \quad (3.12)$$

в) таксономічний показник рівня розвитку i -го об'єкта (d_i):

$$d_i = 1 - \frac{C_{i0}}{\bar{C}_0 + 2S} \quad (3.13)$$

Оскільки значення даного показника повинні знаходитися в інтервалі від 0 до 1, то при великому розкиді стандартизованих значень оціночних показників знаменник формули (3.13.) слід збільшити на одне середньоквадратичне відхилення, тобто використовувати таку комбінацію $\bar{C}_0 + 3S$. Чим вище значення таксономічного показника для i -го об'єкта, тим вище ступінь його подібності з еталоном i , відповідно, вище рівень розвитку [13].

Крім представленого вище класичного алгоритму, в сучасній теорії таксономічного аналізу виділяють також модифікований алгоритм. Таксономічний показник, розрахований на основі модифікованого алгоритму, на відміну від класичного алгоритму, відображає ступінь віддаленості кожного об'єкта від антиеталону - об'єкта, якому привласнюються найгірші значення оціночних показників.

На початковому етапі процедури таксономічного аналізу, заснованої на використанні модифікованого алгоритму, всі ознаки, які є дестимулятори, перетворюються в стимулятори за формулою:

$$X_{ij} = \frac{1}{X'_{ij}}, \quad (3.14.)$$

де X'_{ij} - початкове значення ознаки-дестимулятора.

Що ж стосується встановлення координат антиеталону, то слід зазначити, що на сьогоднішній день в науковій літературі зустрічається кілька підходів до вирішення даного завдання. Розглянемо підхід до встановлення координат антиеталона, запропонований Ю.А. Єгуповим [30]. Зокрема, останні автор

рекомендує встановлювати на рівні мінімального значення елементів в матриці Z_{ij} . В цьому випадку:

$$- \alpha = \min Z_{ij} \quad (3.15.)$$

Всі значення таксономічного показника, незалежно від виду застосовуваного алгоритму, повинні перебувати в інтервалі від 0 до 1. Для цього при використанні модифікованого алгоритму значення таксономічного показника для кожного i -го об'єкта (d_i) слід розраховувати за формулою:

$$d_i = \frac{C_{i0}}{\bar{C}_0 + 2S} \quad (3.16.)$$

Відмінності в способах розрахунку таксономічного показника, притаманні даним алгоритмам, як правило, обумовлюють відмінності в значеннях одержуваних оцінок. При цьому немає ніяких підстав стверджувати, що який-небудь з даних алгоритмів забезпечує отримання більш коректних результатів.

Класичний алгоритм, як наголошується точніше визначає оцінки для об'єктів-лідерів і часто помиляється при оцінюванні аутсайдерів. Модифікований алгоритм, навпаки, більш точно визначає оцінки для об'єктів-аутсайдерів і часто помиляється при оцінюванні лідерів. У нашому ж випадку необхідна висока точність в оцінках всіх об'єктів – як лідерів, так і аутсайдерів. Досягнення зазначеної мети можливе за рахунок об'єднання даних алгоритмів на основі розрахунку за їхніми результатами для кожного об'єкту загальної об'єднаної оцінки [30]. Найбільш обґрунтованим, на мою думку, є застосування алгоритму розрахунку об'єднаних оцінок, розробленого Ю.Єгуповим, який включає три етапи.

На першому етапі розраховується коефіцієнт приведення:

$$K_n = d_{mi}^{\max} / d_{ki}^{\max}, \quad (3.17.)$$

де d_{mi}^{\max} , d_{ki}^{\max} - максимальний рівень таксономічного показника, отриманого на основі модифікованого та класичного алгоритмів.

На другому етапі здійснюється приведення значень таксономічного показника, розрахованих на основі класичного алгоритму, до порівняльного з другими оцінками виду:

$$d'_{ki} = d_{ki} * K_n \quad (3.18.)$$

На третьому етапі на основі формули простої середньої арифметичної визначається об'єднана оцінка кожного i -го об'єкта:

$$d_i^0 = (d'_{ki} + d_{mi})/2 \quad (3.19.)$$

Використання даного алгоритму дозволяє отримати однорідну сукупність усереднених оцінок, що забезпечує високу коректність їх зіставлень і обґрунтованість результатів.

Використання даного підходу дозволяє забезпечити порівнянність значень таксономічного показника, розрахованих на основі класичного та модифікованого алгоритмів, і отримати однорідну сукупність усереднених оцінок. Коректність аналізу, здійснюваного на основі отриманих оцінок, очевидна [30].

Розрахунок коефіцієнту трудової участі для кожного k -го працівника i -го виробничого підрозділу підприємства (KTY_{ki}) здійснюється за формулою:

$$KTY_{ki} = 1 + d_{ki}^0 \quad (3.20)$$

При цьому, чим вище трудовий внесок k -го працівника у звітному періоді, тим вище значення таксономічного показника, і тим, відповідно, вище значення його КТУ.

Перед тим, як визначити продуктивність праці робітників з урахуванням запропонованих заходів та оцінити їх ефективність, необхідно здійснити ряд послідовних розрахунків.

Перш за все необхідно визначити КТУ кожного лінійного кухаря гарячого цеху ТОВ «Аквілон- Київ» на основі об'єднання результатів, отриманих на основі класичного та модифікованого алгоритмів (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок КТУ на основі об'єднання результатів, отриманих на основі класичного та модифікованого алгоритмів

| № робітника | КТУ, розрахований за класичним алгоритмом (d_{ki}), коеф. | КТУ, розрахований за модифікованим алгоритмом (d_{mi}), коеф. | КТУ класичний скорегований (d'_{ki}), коеф. | Об'єднана оцінка (d_i^0), коеф. | КТУ, коеф. |
|---|---|---|---|--|------------|
| Кухар 1 | 1,118 | 0,781 | 1,133 | 0,957 | 1,957 |
| Кухар 2 | 1,059 | 0,625 | 1,073 | 0,849 | 1,849 |
| Кухар 3 | 1,086 | 0,688 | 1,100 | 0,894 | 1,894 |
| Кухар 4 | 1,113 | 0,781 | 1,127 | 0,954 | 1,954 |
| Кухар 5 | 1,000 | 0,906 | 1,013 | 0,960 | 1,960 |
| Максимальне значення (max), коеф. | d_{ki}^{\max} | d_{mi}^{\max} | - | | |
| | 1,118 | 0,906 | | | |

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Аквілон-Київ»

Алгоритм розрахунку КТУ на основі об'єднання результатів включає чотири етапи:

На першому етапі розраховуємо коефіцієнт приведення за формулою (3.17.):

$$K_n = 1,118 * 0,906 = 1,013$$

На другому етапі розраховуємо КТУ класичний скорегований (d'_{ki}) за формулою (3.18.). Результати розрахунку наведено в таблиці 3.11. На третьому етапі визначаємо об'єднану оцінку кожного робітника (d_i^0) на основі формули простої середньої арифметичної (формула (19)). Результати розрахунку наведено в таблиці 3.11. Отже, на четвертому етапі для кожного окремого працівника розраховуємо КТУ за формулою (3.20.). Результати розрахунку наведено в таблиці 3.11.

З таблиці 3.11. бачимо, що найбільший КТУ спостерігається у кухаря 5 та складає 1,960, найменший – у кухаря 2 (1,849). У кухаря 1, кухаря 3, кухаря 4 КТУ складає 1,957, 1,894, 1,954 відповідно.

Далі необхідно визначити долю додаткової заробітної плати на 1 КТУ (Д). Цей показник розраховуємо за такою формулою:

$$Д = \frac{\sum \text{додаткової з/п}}{\sum \text{КТУ}} \quad (3.21.)$$

$$Д = \frac{121995,0}{1,957 + 1,849 + 1,894 + 1,954 + 1,960} = \frac{121995,0}{9,614} = 12689,4 \text{ (грн.)}$$

В таблиці 3.12. представлено розрахунок додаткової заробітної плати скорегованої. Додаткова заробітна плата скорегована розраховується за наступною формулою:

$$\text{Додаткова з/п скорегована} = Д * \text{КТУ} \quad (3.22.)$$

На основі даних продуктивності праці, основної заробітної плати та додаткової заробітної плати лінійних кухарів ТОВ «Аквілон-Київ» за 2016-2018

роки будуюмо за допомогою регресійного аналізу математичну модель продуктивності праці окремого кухаря.

Таблиця 3.2

Розрахунок додаткової заробітної плати скорегованої

| № робітника | КТУ, коеф. | Додаткова річна з/п скорегована, грн. |
|-------------|------------|---------------------------------------|
| Кухар 1 | 1,957 | 24833.1 |
| Кухар 2 | 1,849 | 23462.7 |
| Кухар 3 | 1,894 | 24033.6 |
| Кухар 4 | 1,954 | 24795 |
| Кухар 5 | 1,960 | 24871.2 |

Регресійний (лінійний) аналіз - статистичний метод дослідження впливу однієї або декількох незалежних змінних на залежну змінну. Суть регресійного аналізу: побудова математичної моделі і визначення її статистичної надійності. Точність моделі продуктивності праці окремого кухаря та результати регресійного аналізу представлено на рис. 3.7.

| | | | | | | |
|-----------------------|--------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| ВИСНОВОК ПІДСУМКІВ | | | | | | |
| Регресійна статистика | | | | | | |
| Множинний R | 0,968235157 | | | | | |
| R-квадрат | 0,93747932 | | | | | |
| Нормований R-квадрат | 0,927059206 | | | | | |
| Стандартна помилка | 1287,311731 | | | | | |
| Спостереження | 15 | | | | | |
| Дисперсійний аналіз | | | | | | |
| | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>Значимість F</i> | |
| Регресія | 2 | 298185624 | 149092812 | 89,96824566 | 5,97231E-08 | |
| Залишок | 12 | 19886057,92 | 1657171,493 | | | |
| Разом | 14 | 318071682 | | | | |
| | <i>Коефіцієнти</i> | <i>Стандартна помилка</i> | <i>t-статистика</i> | <i>P-Значення</i> | <i>Нижні 95%</i> | <i>Верхні 95%</i> |
| У-перетин | 108756,2203 | 5057,867418 | 21,50238654 | 5,97797E-11 | 97736,07385 | 119776,3667 |
| Осн. з/п | -3,533645321 | 0,343111727 | -10,29881826 | 2,60304E-07 | -4,281221554 | -2,786069088 |
| Дод. з/п | 15,81284292 | 1,200218658 | 13,17496842 | 1,69671E-08 | 13,19779111 | 18,42789473 |

Рис. 3.4. Результати регресійного аналізу

Джерело: побудовано на основі обробки даних підприємства

Величина R-квадрат, яку часто називають мірою визначеності, характеризує якість отриманої регресійної прямої. Ця якість виражається ступенем відповідності між вихідними даними і регресійної моделлю (розрахунковими даними). Інакше кажучи, то це показник якості моделі і чим він вищий тим краще. Зрозуміло, що він не може бути більше 1 і вважається непогано, коли R^2 вище 0,8, а якщо менше 0,5, то якість такої моделі можна сміливо ставити під велике питання. У нашій моделі міра визначеності дорівнює 0,93747, що говорить про дуже хорошу підгонку регресійної прямої до вихідних даних.

Множинний R - коефіцієнт множинної кореляції R - висловлює ступінь залежності незалежних змінних (X) і залежною змінною (Y) і дорівнює квадратному кореню з коефіцієнта детермінації. У простому лінійному регресійному аналізі множинний коефіцієнт R дорівнює лінійному коефіцієнту кореляції ($r = 0,96823$).

Тепер перейдемо до коефіцієнтів моделі:

108756,2 – це коефіцієнт який показує якою буде Y у випадку, якщо всі використовувані в моделі фактори будуть рівні 0, мається на увазі що це залежність від інших неописаних в моделі факторів;

-3,53365 – це коефіцієнт, який показує вагомість впливу фактору x_1 на Y, тобто величина основної заробітної плати у межах даної моделі впливає на показник продуктивності праці кухаря з вагою -3,53364. Знак «мінус» показує що цей вплив негативний, тобто чим більша основна заробітна плата, тим менша продуктивність праці, як би це не було парадоксальним за змістом;

15,81285 – це коефіцієнт, який показує вагомість впливу фактора x_2 на Y, тобто величина додаткової заробітної плати у межах даної моделі впливає на показник продуктивності праці кухаря з вагою 15,81285. Знак «плюс» показує що цей вплив позитивний, тобто чим більша додаткова заробітна плата, тим більша продуктивність праці.

Отже, отримана модель має наступний вигляд:

$$ПП_i = 108756,2 - 3,35365 \text{ Осн. з/п}_i + 15,81285 \text{ Дод. з/п}_i, \quad (3.23)$$

де $ПП_i$ – продуктивність праці i -го кухаря; Осн. з/п_i – основна заробітна плата i -го кухаря ; Дод. з/п_i – додаткова заробітна плата i -го кухаря.

З даної моделі бачимо, що зростання додаткової заробітної плати забезпечує зростання продуктивності праці кухаря (коефіцієнт $+15,81285$), а зростання основної заробітної плати навпаки зменшує продуктивність праці кухаря (коефіцієнт $-3,35365$), тобто не працює мотиваційна складова. Далі в отриману модель продуктивності праці окремого кухаря підставляємо показники основної заробітної плати і додаткової заробітної плати скорегованої. Порівняльний аналіз рівня продуктивності праці, розрахованого за отриманою моделлю з фактичними показниками продуктивності праці представлено на рис. 3.5.

Проаналізувавши отримані результати, бачимо, що продуктивність праці, розрахована за отриманою моделлю у порівнянні з фактичними показниками продуктивності праці у 2018 році збільшилася у всіх кухарів ТОВ «Аквілон-Київ», у тому числі: у кухаря 1 на 3,4%, у кухаря 2 на 3,1%, у кухаря 3 на 3,0%, у кухаря 4 на 3,7% та у кухаря 5 на 15,8%. Середня зростання продуктивності праці складатиме 5,6%.

Так як результати аналізу показали зростання продуктивності праці всіх кухарів гарячого цеху ТОВ «Аквілон-Київ», то запропоновані заходи є ефективними, а отже можуть використовуватися в подальшій діяльності ТОВ «Аквілон-Київ» з метою поліпшення дієвості мотиваційного механізму. Можна вважати, що використання запропонованого підходу можливо на всіх ділянках (цехах) підприємства.

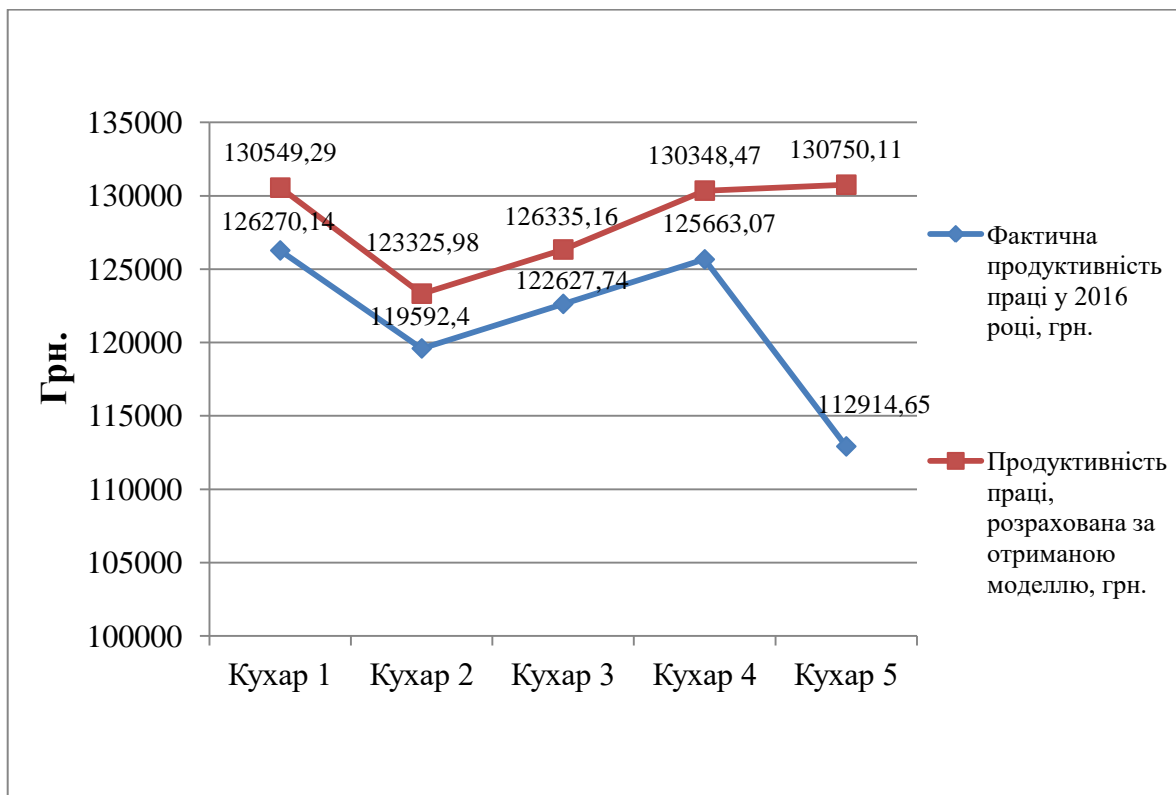


Рис. 3.5. Порівняння прогнозової продуктивності праці з фактичною

Враховуючи, що у 2018 році підприємством було реалізовано 89480 одиниць ланч-боків, то можна очкувати, що підвищення продуктивності на 5,6% забезпечить зростання реалізації на 5011 боксів на рік, або орієнтовно 13-14 ланч-боксів на день.

3.3 Організаційно-економічний механізм реалізації резервів зростання продуктивності праці

Визначені резерви зростання продуктивності праці на підприємстві не можливо реалізувати без суттєвих змін в стратегії розвитку підприємства ТОВ «Аквілон-Київ». Станом на зараз підприємство знаходиться на етапі зрілості і не здатне суттєво збільшувати ринкову частку, а зростання прибутку обумовлюється тільки ціновими чинниками. Для отримання додаткової

клієнтури вважається доцільним пошук нових ринків збуту, а саме реалізації кейтерінгових послуг з надання «здорового харчування». Як зазначалося у другому розділі одним з швидко зростаючих брендів є «Body Balance» (доставка здорового харчування). Представники зазначеної торгової марки готові до співпраці у форматі франчайзингу.

Висока популярність та значна поширеність франчайзингу визначається тим, що він надає реальні можливості для розвитку мережі збуту товарів як на національних так і на закордонних ринках, потребує відносно незначних коштів, а головне – може бути реалізований за невеликий проміжок часу.

Для здійснення франчайзингових відносин потрібні дві сторони: власник бізнесу – франчайзер та отримувач права на використання франшизи – франчайзі. Для того, аби економічна діяльність обох сторін здійснювалася в правових межах, вони укладають франчайзинговий договір. Ще одним невід’ємним компонентом франчайзингу є роялті, або кошти які франчайзі сплачує франчайзеру при купівлі франшизи, та періодичні відрахування протягом усього періоду користування усіма розробками власника бізнесу [53].

Американський дослідник А. Ротен виокремлює шість інгредієнтів, без яких франчайзинговий бізнес не може існувати: технічні знання у практичній формі; управлінські методи; комерційні знання; фінансовий інструктаж з управління фондами і рахунками; бухгалтерські методи та безпекові заходи, що стосуються як якості продукції, так і найму працівників [42]. Зауважмо, що усі ці компоненти стосуються франчайзера, який надає стартовий набір знань і навичок франчайзі для успішного розширення власного бізнесу, а також несе персональну відповідальність за якість товарів і послуг, які той виробляє.

Франчайзинг є дуже багатогранним явищем, придатним для застосування у всіх сферах економіки. Популярність Франчайзингової стратегії в світі пояснюється насамперед тим, що франчайзинг є одним із найшвидших способів проникнення на іноземні ринки. Також франчайзингові стратегії дають змогу за

достатньо короткий проміжок часу розширити мережу франшиз в одній чи декількох країнах, створюючи сприятливі умови для входження на великі і на невеликі ринки. Франчайзинг дає змогу знизити ризики для нового підприємства і зменшити обсяги початкових інвестицій. Головною перевагою франчайзингового способу провадження бізнесу є те, що він вигідний обом сторонам франчайзингових відносин.

Франчайзер значною мірою розширює збут своєї продукції або послуг без залучення додаткових фінансових ресурсів, що також дає змогу йому зміцнити свої позиції на цьому ринку, а франчайзі, своєю чергою, використовує випробувані методи господарювання, отримує постійні консультації, різноманітні послуги від франчайзера. Власник бізнесу також може збільшити свої основні доходи від внесків франчайзі і від надання ним додаткових послуг; підприємство франчайзі виступає елементом великої корпорації з відомим товарним знаком, логотипом, визнаним рівнем менеджменту, ексклюзивною технологією та обладнанням, якісною продукцією і високим рівнем обслуговування. Франчайзинг позбавляє франчайзера необхідності вирішувати проблеми наймання та управління персоналом, оскільки саме франчайзі бере на себе цілковиту відповідальність у питаннях найманої праці та керівництва командою. Як власники підприємств, в які інвестують власні кошти, вони зацікавлені в їх успішності, що сприяє постійному та динамічному розвитку усієї франчайзингової мережі [42]. Звичайно, франчайзинг має й недоліки, однак переваги значно більше

Загалом за допомогою франчайзингу можна впровадити рентабельну економічну модель бізнесу, яка даватиме великі доходи за відносно невеликих ризиків. Франчайзингова стратегія позитивно впливає і на економіку держави загалом, оскільки сприяє поширенню нових технологій, ноу-хау та залученню іноземних інвесторів.

У таблиці 3.3 представлені дані про величину паушального внеску і роялті

щодо можливого договору франчайзингу з ТМ «Body Balance».

Таблиця 3.3

Вартість надання франчайзингу «Body Balance»

| Послуги | Вартість, тис.грн |
|---|--------------------------------------|
| Паушальний внесок (базисний платіж) | |
| Вступний внесок. Включає в себе опис бізнес-процесів, інструкції та патенти | 95,0 |
| Навчання керівника компанії методам роботи і технологіям здорового харчування | 20,0 |
| Навчання персоналу (лінійних кухарів та су-шефа) | 65,0 |
| Проведення рекламної компанії і внесення інформації на основний сайт компанії | 35,0 |
| Разом паушальний внесок | 215,0 |
| Роялті (щорічні відрахування) | |
| Оплата використання торгової марки | 2% від чистої виручки (маржі заказу) |
| Оплата за використання інформаційної системи і підтримку інтернет сайту | 2% від чистої виручки (маржі заказу) |
| Оплата за поточне (підтримуюче навчання персоналу) | 2% від чистої виручки (маржі заказу) |
| Разом роялті | 6% |

Джерело: угруповано з офіційної пропозиції ТМ «Body Balance»

Включаючи вступний внесок, навчання персоналу та придбання обладнання паушальний внесок який необхідно сплатити ТОВ «Аквілон-Київ» становить $K_n = 215$ т.грн, з яких 95 т.грн призведе до зростання нематеріальних активів.

Щорічні роялті становлять сумарно 6% чистої виручки (маржі заказу) від здійснення профільної діяльності.

За прогнозом аналітиків ТМ «Body Balance» середній чек за один ланч-бокс в системі здорового харчування оцінюється від 300 до 500 грн, з яких чиста мажа складатиме орієнтовно 50 грн (з урахуванням витрат на продукти, оплату

праці). Враховуючи, що запропоновані заходи з мотивації праці забезпечуватимуть резерв зростання продуктивності в обсязі 5000 боксів щорічно. Мається на увазі, що ТОВ «Аквілон-Київ» з може додатково до існуючого асортименту додати бокси «Body Balance» при незмінних витратах на персонал. Ці дані будуть вихідними для побудови грошових потоків цього проекту.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності. Чистий генерований грошовий потік буде враховувати щорічну кількість ланч-боксів «Body Balance», маржу заказу 50 грн, та роялті 6%:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_q = 5000 * 50 * (100 - 6) / 100 = 235 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_H}{\Delta \text{Пр}_q} \quad (3.24)$$

$$T = 215,0 / 235,0 = 0,91 \text{ року}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 13,5%.

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1 + p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \times a_i, \quad (3.25)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 13,5%).

Величини коефіцієнтів в приведення розраховуються на основі ставки дисконту (за роками життєвого циклу) за формулою: де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

$$L_i = \frac{1}{(1 + p)^i}, \quad (3.26)$$

При ставці дисконту – 13,5%:

$$L_1 = \frac{1}{(1 + 0,135)^1} = 0,88$$

$$L_2 = \frac{1}{(1 + 0,135)^2} = 0,77$$

$$L_3 = \frac{1}{(1 + 0,135)^3} = 0,68$$

$$L_4 = \frac{1}{(1 + 0,135)^4} = 0,6$$

$$L_5 = \frac{1}{(1 + 0,135)^5} = 0,53$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП \times (a_1 + a_2 + a_3 + a_4 + a_5) \quad (3.27)$$

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 235,0 * (0,88 + 0,77 + 0,68 + 0,6 + 0,53) = 813,1 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

Чисту нинішню вартість (ЧНВ):

$$\begin{aligned} \text{ЧНВ} &= \sum_{i=1}^N \text{HB}_i - K_H \\ \text{ЧНВ} &= 813,1 - 215,0 = 598,1 \text{ тис. грн.} \end{aligned} \quad (3.28)$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{K_H}{\text{HB}_{\text{ср}}} = 215,0 / 162,2 = 1,32 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де $\text{HB}_{\text{ср}}$ – середньорічна нинішня вартість;

$$\text{HB}_{\text{ср}} = \frac{\sum \text{HB}_i}{N} = 813,1 / 5 = 162,2 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій інвестицій:

$$ID = \frac{\text{ЧНВ}}{K_H} = 598,1 / 215,0 = 2,781 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІІІ = \frac{\sum HB_I}{K_n} = 813.1 / 215.0 = 3,781 > 1$$

Індекс прибутковості приймає значення більше одиниці, що є позитивним показником. Результати розрахунків занесемо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Показники економічної ефективності від впровадження заходу
в ТОВ «Аквілон-Київ»**

| Показник | Одиниці виміру | Значення показника |
|--|----------------|--------------------|
| Капітальні витрати | тис. грн. | 215.0 |
| Чистий додатковий прибуток | тис. грн. | 235.0 |
| Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту | тис. грн. | 813,1 |
| Чиста нинішня вартість (5 років) | тис. грн. | 598,1 |
| Термін окупності недисконтований | Років | 0.91 |
| Термін окупності дисконтований | Років | 1.32 |
| Індекс доходності | - | 2,781 |
| Індекс прибутковості | - | 3,781 |

Джерело: розраховано автором

Висновки до розділу 3

В межах формування комплексної стратегії підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Аквілон Плюс» було отримано такі результати:

Доведено, що стратегія управління персоналом є одним з базових чинників інноваційного розвитку підприємства. В умовах ринку рівень конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства залежить від інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія є частиною стратегії розвитку підприємства й може бути спрямована на ефективне використання й збільшення

потенціалу підприємства й часто розглядається як відповідна реакція на зміну макросередовища. Стратегію управління персоналом у загальній системі стратегічного управління підприємством слід розглядати в якості першочергової функціональної стратегії, що є передумовою для формування інших інноваційної стратегії розвитку. Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку завдяки реалізації поставлених цілей.

Сформовані пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління персоналом. Визначено, що система оцінювання персоналу на ТОВ «Аквілон-Київ» не враховує показників продуктивності праці працівників, а отже стратегічно важливо запропонувати впровадження такої системи оцінювання персоналу, яка б враховувала не тільки рівень професійної компетентності, а й показники продуктивності. Рішення проблеми можливе за рахунок проведення оцінки персоналу за КТУ (коефіцієнтом трудової участі) на основі таксономічного методу та побудови системи виплати додаткової заробітної плати з урахуванням результатів проведення оцінки працівників. Використання таксонометричного підходу до визначення КТУ дозволило визначити резерви зростання продуктивності праці лінійних кухарів гарячого цеху ТОВ «Аквілон Плюс» на рівні 5,6%. Це дозволить потенційно збільшити обсяг виробництва ланч-боксів на 5011 одиниць в рік, без залучення додаткового персоналу та при незмінних витратах на оплату праці.

В межах сформованого організаційно-економічного механізму реалізації резервів зростання продуктивності праці визначено, що станом на зараз підприємство знаходиться на етапі зрілості і не здатне суттєво збільшувати ринкову частку, а зростання прибутку обумовлюється тільки ціновими чинниками. Для отримання додаткової клієнтури вважається доцільним пошук нових ринків збуту, а саме реалізації кейтерінгових послуг з надання «здорового харчування». Як зазначалося у другому розділі одним з швидко зростаючих

брендів є «Body Balance» (доставка здорового харчування). Представники зазначеної торгової марки готові до співпраці у форматі франчайзингу. Включаючи вступний внесок, навчання персоналу та придбання обладнання паушальний внесок який необхідно сплатити ТОВ «Аквілон-Київ» становить 215 т.грн, з яких 95 т.грн призведе до зростання нематеріальних активів. За прогнозом аналітиків ТМ «Body Balance» середній чек за один ланч-бокс в системі здорового харчування оцінюється від 300 до 500 грн, з яких чиста мажа складатиме орієнтовно 50 грн (з урахуванням витрат на продукти, оплату праці). Враховуючи, що запропоновані заходи з мотивації праці забезпечуватимуть резерв зростання продуктивності в обсязі 5000 боксів щорічно. Це дозволить отримувати чистий додатковий прибуток у сумі 235 тис.грн, а дисконтований термін окупності складе 1.32 роки. Таким чином, запропонований комплекс заходів (впровадження КТУ, вдосконалення мотиваційного складової стратегії управління персоналом та реалізація франчайзингового проекту «Body Balance») є доцільним та економічно обгрунтованим.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті узагальнення теоретичних та методичних засад формування стратегії управління персоналом отримані такі результати:

Результати аналізу теоретичних основ формування ефективної системи управління персоналом показали, що в сучасній теорії управління відсутня єдина методологічна база, що і не дозволяє виробити той ефективний єдиний спосіб управління, який би дозволяв враховувати в однаковій мірі обидва об'єкти управління: людину і техніку, а виходить, забезпечував би гармонічне функціонування організації в цілому.

Результати узагальнення методичних підходів до аналізу ефективності управління персоналом показали, що дослідження повинно базуватися на визначенні показників руху персоналу, аналізі використання робочого часу по категоріях робітників. Особливу увагу слід приділяти показникам продуктивності праці. Показники продуктивності праці характеризують якісну сторону використання робочої сили на підприємстві. Більше того, продуктивність праці прийнято вважати одним з найважливіших узагальнюючих показників діяльності кожного підприємства. Велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу - відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу.

Результати огляду сучасних підходів до побудови ефективної стратегії управління персоналом показали, що сучасна управлінська концепція повинна враховувати особливості ринкової економіки і вимагає вирішення завдань підвищення рівня організаційної культури та якості трудового життя, покращення ефективності й конкурентоспроможності підприємства, введення системного підходу в управлінні персоналом, підвищення рівня самооцінки та

самоповаги персоналу. Забезпечення ефективності управління персоналом є найважливішою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства. В умовах обмежених ресурсів і часу необхідно виявити шляхи, завдяки яким можна досягати найбільших результатів у стислі терміни на шляху до підвищення ефективності діяльності, інакше кажучи, окреслити найкращі напрями підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу організації.

Опрацювання науково-практичних підходів до дослідження реалізації стратегії управління персоналом ТОВ «Аквілон Київ» дозволило отримати такі результати:

Результати аналізу ринку ресторанного господарства України показали, що Ресторанний ринок в Україні тривалий час ріс значними темпами. У 2017-му році кількість закладів перевищило показники докризового 2013 року. Однак, в 2018 році спостерігається деяке скорочення темпів зростання сегмента. Ринок кейтерингу в Україні освоєний незначно. Основними споживачами кейтерингових послуг в Україні є корпоративні клієнти, їх частка - близько 70%. Сьогодні до 80% корпоративних замовлень на ринку кейтерингу припадає на вітчизняні компанії. Ці тенденції підтверджуються збільшенням суми прибутку від реалізації даного виду послуг: у 1 половині 2018 року вона склала понад 5,5 млн. гривень, тоді як за аналогічний період 2017 року було реалізовано послуг на 4,6 млн. гривень. З 2016 року в Україні почав набирати обертів такий вид діяльності як доставка здорового харчування. Серед відомих компаній можна назвати такі як: EasyBusy, Eat First, FoodEx, Eat Easy та Body Balance.

Дослідження нормативно-правового забезпечення діяльності та техніко-економічних характеристик підприємства ресторанного бізнесу ТОВ «Аквілон-Київ» показало, що підприємство дотримується усіх вимог існуючого законодавства. Результати експрес-аналізу техніко-економічних показників

указують, що собівартість товарної продукції ТОВ «Аквілон-Київ» збільшилася на 1988,7 тис. грн., або на 9,5%, збільшився прибуток валовий. Якщо вона в 2017 р. становила 886,7 тис. грн., то в 2018 р. – 1654 тис. грн., що на 86,5% більше, чим за попередній період. Чисельність працівників в 2018 р. збільшилася на 5,3% (3 осіб) у порівнянні з 2017 р. При цьому спостерігається підвищення середньомісячної заробітної плати працюючого на 538,4 грн. (11,9%), а також фонду оплати праці на 17,9%. Середньорічна вартість основних виробничих фондів в 2019 р. склала 14494,6 тис. грн., що на 2843,8 тис. грн. (24,4%) більше, чим в 2017 р.

На основі результатів аналізу показників використання персоналу ТОВ «Аквілон-Київ» слід зазначити, що за структурою персоналу протягом 2017-2018 рр. спостерігалось зниження питомої ваги керівників, технічних службовців (з 5,3% в 2017 р. до 5% в 2018 р.), фахівців (з 8,8% в 2017 р. до 6,6% в 2018 р.) і допоміжних робітників (з 14% в 2017 р. до 11,7% в 2018 р.); зростання питомої ваги основних робітників (з 66,6% в 2017 р. до 71,7% в 2018 р.). основні втрати робочого часу в 2018 р. у порівнянні з 2017 р. пов'язані з підвищенням захворюваності персоналу. Кількість днів, втрачених у зв'язку із хворобами працівників, становлять 342 дні, розраховуючи на всіх працівників або 2729,16 години. Розрахунки показали, що розмір середньорічного виробітку у порівнянні з 2017 р. підвищився на 9,33 тис. грн./особу, що становить 2,2% від середньорічного виробітку на одного працівника. Однак спостерігається зниження показників середньорічного, середньоденного і середньогодинного виробітків на одного робітника на 1,1%, 2,2% і 2,6% відповідно. Зростання обсягу виробництва на 1872,9 тис. грн. сприяло до зростання продуктивності праці одного працівника на 32,85 тис. грн./особу. Негативний вплив на розмір середньорічного виробітку спричинило зростання середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу. Зростання середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу на 3 людини

спричинило зниження продуктивності праці на 23,52 тис. грн./особу. Ріст середньорічного виробітку одного працівника на 9,33 тис. грн., викликав ріст рентабельності персоналу на 0,334 тис. грн., зростання частки виторгу в обсязі виробництва на 0,05 пункту привів до росту рентабельності персоналу на 0,8 тис. грн., ріст рентабельності обігу на 2,2% привів до росту рентабельності персоналу на 10,82 тис. грн.

У результаті аналізу існуючої системи оцінки та мотивації праці персоналу підприємства ТОВ «Аквілон-Київ» визначено, що існуюча система ні підприємстві передбачає два етапи. Перший етап - оцінка за структурними компонентами, що характеризують професійну компетентність персоналу: компетентність у сфері охорони праці, виробничої санітарії; компетентність у сфері професійних знань (технології приготування страв); компетентність у сфері застосування систем менеджменту та організації виробництва; компетентність у сфері раціонального, лікувального та лікувально-профілактичного харчування.

Порівняльний аналіз результатів оцінки професійної компетентності кухарів гарячого цеху ТОВ «Аквалон-Київ» з розмірами додаткової заробітної плати у 2018 році вказує, що. додаткова заробітна плата кухаря 5 у 2018 році склала лише 22681,1 грн (пропорційно продуктивності праці/доданій вартості) при тому, що за результатами оцінки професійної компетентності він повністю відповідає посаді та має рівень наставника (підсумкова оцінка за два етапи 90,6%). Також слід зауважити, що підсумкова оцінка професійної компетентності кухаря 1 і кухаря 4 за 2 етапи 78,1% (відповідає посаді), а додаткова заробітна плата складає 25374,9 грн. та 25253,1 грн. відповідно. Враховуючи вищесказане, можна зробити висновок, що нарахування додаткової заробітної плати пропорційно продуктивності праці є занадто спрощеним і не відповідає всьому спектру компетенцій працівників та настановам дієвого механізму оплати праці.

В межах формування комплексної стратегії підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Аквілон Плюс» було отримано такі результати:

Доведено, що стратегія управління персоналом є одним з базових чинників інноваційного розвитку підприємства. В умовах ринку рівень конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства залежить від інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія є частиною стратегії розвитку підприємства й може бути спрямована на ефективне використання й збільшення потенціалу підприємства й часто розглядається як відповідна реакція на зміну макросередовища. Стратегію управління персоналом у загальній системі стратегічного управління підприємством слід розглядати в якості першочергової функціональної стратегії, що є передумовою для формування інших інноваційної стратегії розвитку. Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку завдяки реалізації поставлених цілей.

Сформовані пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління персоналом. Визначено, що система оцінювання персоналу на ТОВ «Аквілон-Київ» не враховує показників продуктивності праці працівників, а отже стратегічно важливо запропонувати впровадження такої системи оцінювання персоналу, яка б враховувала не тільки рівень професійної компетентності, а й показники продуктивності. Рішення проблеми можливе за рахунок проведення оцінки персоналу за КТУ (коефіцієнтом трудової участі) на основі таксономічного методу та побудови системи виплати додаткової заробітної плати з урахуванням результатів проведення оцінки працівників. Використання таксонометричного підходу до визначення КТУ дозволило визначити резерви зростання продуктивності праці лінійних кухарів гарячого цеху ТОВ «Аквілон Плюс» на рівні 5,6%. Це дозволить потенційно збільшити обсяг виробництва ланч-боксів на 5011 одиниць в рік, без залучення додаткового персоналу та при незмінних витратах на оплату праці.

В межах сформованого організаційно-економічного механізму реалізації резервів зростання продуктивності праці визначено, що станом на зараз підприємство знаходиться на етапі зрілості і не здатне суттєво збільшувати ринкову частку, а зростання прибутку обумовлюється тільки ціновими чинниками. Для отримання додаткової клієнтури вважається доцільним пошук нових ринків збуту, а саме реалізації кейтерінгових послуг з надання «здорового харчування». Як зазначалося у другому розділі одним з швидко зростаючих брендів є «Body Balance» (доставка здорового харчування). Представники зазначеної торгової марки готові до співпраці у форматі франчайзингу. Включаючи вступний внесок, навчання персоналу та придбання обладнання паушальний внесок який необхідно сплатити ТОВ «Аквілон-Київ» становить 215 т.грн, з яких 95 т.грн призведе до зростання нематеріальних активів. За прогнозом аналітиків ТМ «Body Balance» середній чек за один ланч-бокс в системі здорового харчування оцінюється від 300 до 500 грн, з яких чиста мажа складатиме орієнтовно 50 грн (з урахуванням витрат на продукти, оплату праці). Враховуючи, що запропоновані заходи з мотивації праці забезпечуватимуть резерв зростання продуктивності в обсязі 5000 боксів щорічно. Це дозволить отримувати чистий додатковий прибуток у сумі 235 тис.грн, а дисконтований термін окупності складе 1.32 роки. Таким чином, запропонований комплекс заходів (впровадження КТУ, вдосконалення мотиваційного складової стратегії управління персоналом та реалізація франчайзингового проекту «Body Balance») є доцільним та економічно обґрунтованим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: Навчальний підручник / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
2. Баканов М.И. Теория экономического анализа/М.И. Баканов – М.: Финансы и статистика, 2011. – 416 с.
3. Балабанов И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебник / И.Т. Балабанов. – М., 2009. – 340 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с. 11.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Банк В. Р. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.Р. Банк, С. В. Банк. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011, – 344 с.
7. Беккер Б. И. Измерение результативности работы HRдепартамента: люди, стратегия и производительность / Б. И. Беккер, М. А. Хьюзлид, Д. Ульрих; пер. с англ. – М. : ООО «И.Д.Вильямс», 2007. – 304 с.
8. Белобородова А. Л. Оценка эффективности предпринимательской деятельности в рамках теории заинтересованных сторон / А. Л. Белобородова // Вестник экономики, права и социологии. – 2015. – № 4. – С. 12–15.
9. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра–М, 2009. – 215 с.
10. Болотова О. О. Соціальна відповідальність влади і бізнесу як умова сталого розвитку / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова, О. О. Болотова // Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки : колективна монографія /

за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Харків: «Смугаста типографія», 2016. – С. 16–25.

11. Болотова О. О. Обґрунтування структури організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2017. – № 6 (236). – С. 33–36.

12. Болотова О. О. Науково-теоретичне обґрунтування моделі ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тренди міжнародних економічних відносин & Управління проектами Європейського Союзу» (Луцьк, 20-22 вересня 2018 р.). – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – С. 224–229.

13. Бурлуцька С. В. Діагностика ресурсного потенціалу сталого розвитку національної економіки: теорія та практика: монографія / С. В. Бурлуцький, С. В. Бурлуцька, О. В. Латишева. – К: ДДМА, 2018. – 247 с.

14. Бурлуцька С. В. Стратегія забезпечення пружності сталого розвитку національної економіки: теорія та практика : монографія / С. В. Бурлуцька; наук. ред. Н. Ю. Рекова. – Д: Середняк Т. К., 2016. – 320 с.

15. Бурлуцька С.В. Сінергетика механізму оплати праці та стратегії бізнесу // С.В. Бурлуцька / Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: зб. наук. праць. - Краматорськ: ДДМА, 2011.- №3 (24). – С.16-23.

16. Бурлуцький С.В., Бурлуцька С.В. Стратегія соціального контракту: держава-підприємство-людина / С.В. Бурлуцький, С.В. Бурлуцька // Економічний часопис-XXI. - 2013. – № 9–10(1). – С. 91–95.

17. Бутенко І. А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова // Економічні інновації: зб. наук. пр. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2015. – Вип. 60, т. I. – С. 66–74.

18. Васильева Л.С. Финансовый анализ: учебник / Л. С. Васильева, МВ. Петровская. – М.: КНОССРТ, 2009. – 544 с.
19. Гавкалова Н. Л. Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу : монографія / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 230 с.
20. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. В. Кайнова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 236 с.
21. Головка В. А. Забезпечення ефективності діяльності підприємства шляхом вдосконалення менеджменту персоналу / В. А. Головка. – дисертація канд. екон. наук: 08.00.04, Н.-д. центр індустр. пробл. розв. НАН України. – Х., 2013. – 200 с.
22. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко, Г. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. – Вип. 7. – С. 29–37. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6
23. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: монографія / В.Г. Герасимчук. – К. : Вища школа, 2015. - 265 с.
24. Гермалович Н.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия /Н.А. Гермалович. – М: Финансы и статистика, 2011. – 346 с.
25. Гетьман О. О. Економіка підприємства: Навч. посібник/О.О. Гетьман, В.М. Шаповал — 2-ге видання. — К.: ЦНЛ, 2010. – 488 с.
26. Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Т. Гиляровская и др. – М.: ТК Велби, 2011. – 360 с.
27. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко, Н.Ф. Павленчик [та ін.]. – К.: Знання, 2010. – 463 с.

28. Гусарова О. С. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / О. С. Гусарова // Управління розвитком. – 2013. – № 17. – С. 124–127.
29. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження / О. В. Грідін // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2017. – № 185. – С. 160–172.
30. Егупов Ю. А. Повышение корректности многомерных оценок в процессе формирования производственной программы предприятия / Ю. А. Егупов // Збірник наукових праць Економічні інновації. – Вип. 38. – 2009. – С. 68–80.
31. Закон України «Про індексацію грошових доходів населення». Станом на 02.02.2005р. м. Київ, 1991, № 42, ст.551.
32. Закон України "Про оплату праці". Станом на 28.12.2014р. м. Київ, 24 березня 1995 р. N 108/95 – ВР.
33. Захарова О. В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства /О.В. Захарова// Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. – Т. 1. – К.: КНЕУ, 2012. – С.439-452.
34. Канке Л.А. Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие/ Л.А. Канке, И.П. Кошечая. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА–М, 2009. – 288 с. – (Профессиональное образование).
35. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: Учеб. пособие. / А.Я. Кибанов. — М. : Экзамен, 2010. — 576 с.
36. Класифікатор професій станом на 1 вересня 2012 року (із змінами, затвердженими наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 16 серпня 2012 року N 923)/

37. Клименко А. Спасет ли франчайзинг малый бизнес? / А. Клименко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ael.ru/ LinkClick.aspx?fileticket=5M9iWZMEEz8%3D&tabid=370&mid=1525](http://www.ael.ru/LinkClick.aspx?fileticket=5M9iWZMEEz8%3D&tabid=370&mid=1525)
38. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова: Учебник. – М.: ООО «ТК Велби», 2010. – 424 с.
39. Ковальчук К.Ф. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: Навчальний посібник. / К.Ф. Ковальчук. – К.: ЦНЛ, 2013. – 326 с.
40. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку [Текст] : монографія / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2010. – 251 с.
41. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И. Алексеева, и др. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 672 с.
42. Коробкова Н. А. Франчайзинг как институт развития сферы услуг / Н. А. Коробкова, И. А. Венедиктов // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/42041> (дата: 06.11.2016).
43. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навчальний посібник/Т.Д. Костенко, Є.О. Підгора, Рижиков В.С.[та ін.] – Київ: ЦНЛ, 2005. – 400 с.
44. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві/М.А.Кравченко //Ефективна економіка. – 2010. – №5. – С. 87-95.
45. Крамаренко А. В. Діагностика ефективності управління персоналом на основі інтегрального показника / А. В. Крамаренко // Економічний вісник. – 2014. – №1. – С. 113-115

46. Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле/М.Н. Крейнина. – М: Инфра–М, 2009. – 256 с.
47. Лоянич Я. Розробка HR-стратегії по кроках / Я. Лоянич // Управління персоналом України. – 2013. – №10 (241). – С.54-56.
48. Лукашевич М. П. Соціологія праці: Підручник/ М.П. Лукашевіч— К.: Либідь, 2004. — 440 с.
49. Лукьянченко Н.Д. Система управления человеческими ресурсами на предприятии в современных условиях / Н.Д. Лукьянченко // Вісник Донецького університету. — 2014. — Вип. 2. — С. 7 - 11.
50. Любушин Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие/ Н.П. Любушин. 3–е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити–Дана, 2009. – 448 с.
51. Мельник М.В. Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие /М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – М.: Форум: ИНФРА–М, 2008. – 192 с.
52. Навакатилян А.О. Охрана труда пользователей компьютерных видеодисплейных терминалов / А.О. Навакатилян, В.В. Кальниш, С.Н. Стрюков. – К.: Охрана труда, 1997. – 400 с.
53. Огінок С. В. Суть та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу в країнах – членах ЄС / С. В. Огінок // Економічний простір: Збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – 2015. – № 97. – С. 5–11.
54. Очікування промислових підприємств щодо перспектив розвитку їх ділової активності. Офіційний сайт Державного комітету статистики України.
URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/rp/prom/prom_u/arj_prom_2018.-htm
55. Офіційний сайт Бібліотека Економіста Онлайн. Розроблення і

обґрунтування інноваційної стратегії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/4/500.html>

56. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rada.gov.ua/>

57. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу www.ukrstat.gov.ua

58. Офіційний сайт журналу «Агробізнес-сьогодні» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://agro-business.com.ua/agro/zberihannia/item/9032-elevatorna-infrastruktura-zrostaie.html>

59. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України [Електронний ресурс]. – <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3fd3be0-7146-48ac-8fa4-162b6e543a26&tag=SektorMashinobuduvannia>

60. Офіційний сайт Урядовий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua>

61. Про франчайзинг : проект Закону України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ua/J824100A.html

62. Пястолов С.М. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник /С.М. Пястолов. – М.: Академический Проект, 2010. – 576 с.

63. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь. 5–е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М, 2009. – 367 с.

64. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник/Г.В. Савицкая. – Минск: ООО «Новое знание», 2010. – 688 с.

65. Табурчак П.П. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / П. П. Табурчак, В.М. Гумин, М.С. Сапрыкин. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2009. – 352 с.

66. Татулов Б. Э. Проблемы оценки эффективности управления персоналом [Электронный ресурс] / Б. Э. Татулов. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/21.shtml>.
67. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. — К. : Академвидав, 2016. — 488 с.
68. Чередніченко І. Розвиток сегменту здорового харчування в Україні // Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 19-20 листопада 2019 р.: тези доповідей. – К.: НУХТ, 2019. – с.288-290
69. Черкасова И.О. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / И.О. Черкасова. – СПб.: Нева, 2009. – 192 с.
70. Шапиро С.А. Экономическая теория. Макроэкономика. Основы мировой экономики: учебное пособие / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева, Е. А. Марыганова. - М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2009.– 167 с.
71. Шатаева О.В. и др. Экономическая теория. Микроэкономика. М.: Изд. РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2007.– 143 с.
72. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА–М, 2011. – 415 с.
73. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа: учебник /А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА–М, 2011. – 426 с.
74. Burlutska S.V., Didashko J.I. The evolution of management theory – the evolution of labor organization and payment: the critical review //Проблеми управління та економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції, 23-24 квітня 2019 р. - К. : НУХТ, 2019. – С 110.-112
75. Hunt S. The Trend toward Company-Owned Units in Franchise Chains / S. Hunt // Journal of Retailing. – 1973. – № 49(2). – P. 3–12.

76. Hunt S. D. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences / S. D. Hunt, J. R. Nevin // Journal of Marketing Research. – 1974. – № 11. – P. 186–193.
77. International Franchise Association [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.franchise.org>
78. Ohinok S. State regulation of franchising in the EU member countries : Baltic Journal of Economic Studies. – № 1. – Latvia, 2015. – P. 133–136.
79. Top 500 Franchises in Europe [Electronic resource]. – 2010. – Access mode : <http://www.franchiseeurope.com/top500>