

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

**«Планування роботи з персоналом закладу ресторанного
господарства»**

(за матеріалами ТОВ «СОФІЯ-М», м. Київ)

Студентки 2 курсу бм групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
персоналу»

Доля
Вікторії Сергіївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Деєва
Наталія Едуардівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Жуковська
Валентина
Миколаївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	6
1.1. Методи планування роботи з персоналом.....	6
1.2. Методи оцінювання ефективності планування роботи персоналу.....	12
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ТОВ«Софія-М».....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Результативність процесу планування роботи з персоналом на підприємстві.....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «Софія-М».....	34
3.1. Розробка плану роботи з персоналом підприємства.....	34
3.2. Прогнозна оцінка управлінських заходів удосконалення планування роботи з персоналом підприємства.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах функціонування для будь-якого підприємства важливим є питання оптимізації процесу планування власної діяльності. Хоча підприємство діє в умовах не планової, а ринкової економіки, але свою ефективну діяльність воно спроможне забезпечити лише за умови планової побудови своїх виробничих процесів. Планування відбувається по всіх напрямках діяльності підприємства.

При цьому на перше місце виходить планування роботи з персоналом, оскільки всі інші види планування тим чи іншим способом будуть пов'язані з персоналом підприємства. Тому саме планування роботи з персоналом стає базовим елементом передбачення майбутніх результатів та закладання основи для ефективності діяльності всього підприємства, чим і визначається актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проведений аналіз даних літературних джерел свідчить про те, що проблема оптимізації діяльності підприємства через удосконалення планування не втрачає своєї актуальності протягом останніх сорока років. Питанням оптимізації діяльності підприємства та упорядкування його діяльності через планування (в тому числі й планування роботи персоналу) обіймалися протягом достатньо тривалого періоду велика кількість науковців та практиків менеджменту. Серед тих, хто приділяв цьому питанню суттєвої уваги та надавав великої важливості такі відомі автори, як Балабанова Л.В., Кібанов А.Я., Гребеньок І.В., Гайдученко С.О., Бондар І.В., Щекін Г.В., Виноградський М.Д., Лаврук О.В., Шматько Н.М., Макаренко А.В. та багато інших.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження процесу планування роботи з персоналом закладу ресторанного господарства ТОВ «Софія-М» та розробка пропозицій щодо його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

- визначити сутність методів планування роботи з персоналом;
- вивчити методи оцінювання планування роботи з персоналом;
- дослідити конкурентне середовище підприємства ТОВ «Софія-М»;
- проаналізувати та оцінити процес планування роботи з персоналом на підприємстві;
- розробити план роботи з персоналом на підприємстві;
- провести прогностичну оцінку управлінських заходів удосконалення планування роботи з персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес планування роботи з персоналом в ТОВ «Софія-М».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні основи планування роботи з персоналом закладу ресторанного господарства.

Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є діалектичний метод пізнання і системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки щодо забезпечення персоналом підприємства. За допомогою абстрактно-логічного методу уточнено поняття «персонал», а також сформульовано загальні висновки та пропозиції.

В роботі використовувалися методи порівняння і дослідження динаміки і структурних змін показників, метод аналізу і синтезу (на підставі бухгалтерських даних – фінансових звітів, аналізувався загальний стан господарської діяльності підприємства), розрахунковий метод, використовувалися таблиці, рисунки, діаграми.

Для написання роботи використовувалася наступна *інформаційна база дослідження*: спеціальна література з теми дослідження (підручники, навчальні посібники, монографії), періодичні видання, нормативні акти і ухвали, фактичні звіти підприємства, довідкова і статистична інформація.

Наукова новизна роботи полягає в висвітленні сучасного погляду на сутність процесу планування роботи з персоналом підприємства з використанням сучасних технологій, інструментарію та досвіду роботи підприємства.

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи полягає в аналізі процесу забезпечення персоналом підприємства ТОВ «Софія-М», розроблені конкретних заходів з удосконалення цього процесу.

Апробація результатів. Частково результати дослідження висвітлено у статті «Планування роботи з персоналом», що опублікована у збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ (додаток А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 8 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 50 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 9 додатків, викладених на 16 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Методи планування роботи з персоналом

Для оптимального функціонування сучасного підприємства в сучасних ринкових умовах важливим є оптимізація процесу планування власної діяльності. Хоча підприємство діє в умовах не планової, а ринкової економіки, але свою ефективну діяльність воно спроможне забезпечити лише за умови планової побудови своїх виробничих процесів. Планування відбувається по всіх напрямках діяльності підприємства.

При всій важливості всіх напрямків, за якими відбувається планування на підприємстві, на перше місце виходить планування роботи з персоналом. Це пов'язане з тим, що всі інші види планування тим чи іншим способом будуть стикатися з персоналом підприємства. Планування будь-якого заходу на підприємстві – фінансового, технічного, технологічного, організаційного та інших при його реалізації та втіленні в діяльність підприємства обов'язково стикнеться з тим, що необхідно спланувати заходи щодо персоналу підприємства, який буде приймати участь в реалізації запланованих заходів. Виходячи з цього, саме планування роботи з персоналом стає тим основним базовим елементом передбачення майбутніх результатів та закладання основи для ефективності діяльності всього підприємства.

В сучасних умовах постійне удосконалення системи управління підприємством є важливою умовою його розвитку та утримання своїх ринкових позицій. Планування роботи з персоналом є одним з елементів такого необхідного удосконалення. Тим більш, що саме планування є однією з базових функцій управління.

Питаннями удосконалення системи управління підприємством займалась ціла низка відомих теоретиків та практиків сучасного закордонного та вітчизняного менеджменту. В тому числі, й питання оптимізації планування роботи з персоналом підіймали в своїх роботах Одегов Ю.Г., Кібанов А.Я., Армстронг М., Хміль Ф.У., Лаврук О.С., Мошек Г.Є. та багато інших. В сучасній науковій літературі науковці та практики менеджменту використовують декілька понять, що визначають процес планування на підприємстві по відношенню до власного персоналу. Найбільш вживаними є «кадрове планування», «планування персоналу», «планування робочого складу організації» та «планування роботи з персоналом».

Крім того, нами було визначено, що існує певне неспівпадіння розуміння процесу планування роботи з персоналом серед вітчизняних та закордонних дослідників. В своїй роботі Тростянецька Е.В. зазначає, що в англійськомовних інформаційних джерелах цей процес визначають як «процес забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що володіють необхідними навичками для виконання своїх обов'язків, в необхідний для організації час за відповідні гроші» [38, 133].

Та ж Тростянецька Е.В. визначає «Планування роботи з персоналом, що діє як в інтересах організації, так і в інтересах самих працюючих, створює умови для більш продуктивної праці і задоволення роботою». Автор наголошує, що планування повинно виконувати функцію задоволення працівників тією посадою та умовами, що створюються для розвитку їх здібностей та гарантований високий та стабільний заробіток [38, 131].

Достатньо просто визначає в своїй роботі сутність планування роботи з персоналом Гайдученко С.О. Він вважає, що це складова частина планування організаційної структури, завдяки якій відбувається укомплектування організаційних структур фахівцями, знання і практичні навички яких відповідають кваліфікаційним характеристикам відповідних посад [15, 3].

Лаврук О.С. зазначає, що за результатами її наукових досліджень, під кадровим плануванням слід розуміти «цілеспрямовану діяльність підприємства з підготовки кадрів, забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначення загальної додаткової потреби, контролю за використанням» [29, 120]. На думку Ф. Хміль, планування роботи з персоналом – це система комплексних рішень і заходів із реалізації цілей організації та кожного працівника, яка дає змогу [41, 45]: забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості та вимог робочих місць; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією. Яшук В.І. з співавторами вважають, що планування роботи з персоналом – «... це відповідним чином визначені, розраховані та впроваджені офіційні заходи щодо роботи з персоналом підприємства, які об'єднують різні форми соціально-економічної, виробничої та організаційної системи та мають мету своєчасно забезпечити виробництво персоналом потрібної якості та кількості, оцінюють та мотивують людські ресурси на високопродуктивну, ефективну працю, створюють умови для максимальної творчої самореалізації та розвитку [50, 283].

Для забезпечення вирішення всіх виробничих питань планування роботи з персоналом на практиці повинно відбуватися по всіх напрямках роботи з персоналом підприємства (рис 1.1). Слід також зауважити, що планування по відношенню до персоналу підприємства фактично є проявом кадрової політики підприємства у напрямку управління персоналом. Виходячи з існуючої кадрової політики, відповідним чином відбувається (а іноді не відбувається) планування роботи з персоналом. Таким чином, кадрова політика визначає те, як на підприємстві організоване та в якому обсязі виконується цей вид управлінської діяльності. На думку Ф.У. Хміль, планування роботи з персоналом в системі управління персоналом підприємства займає місце безпосередньо відразу після формування кадрової політики (див. Додаток Б).



Рис.1.1. Напрямки планування роботи з персоналом на підприємстві [41,124]

Додаток Б наочно демонструє, що всі напрямки в системі управління персоналом знаходяться в прямій залежності від того, яка кадрова політика буде сформована на підприємстві та наскільки оптимально буде проведене планування роботи з персоналом у відповідності до такої сформованої кадрової політики. На процес планування роботи з персоналом впливають чинники двох великих груп (див. Додаток В) [42, 203]. На думку Ю.В. Ходич, прямий вплив мають такі макроекономічні чинники підприємства, як темп економічного зростання, рівень інфляції, рівень безробіття. Тим більш, що вони впливають відразу в двох напрямках – вони не лише впливають безпосередньо на ринок праці, але й впливають на стратегію розвитку самого підприємства. а саме це визначає попит підприємства на працівників. Другий зовнішній чинник прямої дії – техніко-технологічний. Розвиток на удосконалення технічного оснащення підприємства, впровадження на підприємстві новітніх технологій суттєво скорочує потреби підприємства в працівниках [42, 205].

Якщо розглядати зовнішні чинники побічного впливу, то найбільший вплив мають, на думку Ю.В. Ходич, чинники політичного та законодавчого характеру. Вони можуть як сприяти розвитку бізнесу та підприємства, як

його частки, так і припинити в одну мить сам бізнес. Якщо ж оцінювати динамічність чинників, то найбільш динамічним на ринку є чинник конкуренції. Саме конкуренція визначає вектор планування роботи з персоналом. При загостренні конкуренції може постати питання не лише про припинення набору персоналу, але й про скорочення чисельності персоналу на підприємстві. Якщо конкуренція на ринку не суттєва і попит на продукцію сталий та високий – це може бути сигналом підприємству про необхідність відкриття нових вакансій та розвиток підприємства.

Внутрішні чинники так само суттєво впливають на процес планування роботи з персоналом. Особливе значення саме ця група чинників має через те, що саме на них підприємство має безпосередній вплив та може регулювати їх динаміку, розвиток, силу та напрямок впливу.

Планування персоналу здійснюється за допомогою відповідного методичного інструментарію. Методів планування персоналу досить багато. Вони діляться на загальні та специфічні. Загальні методи використовуються при плануванні і якості, і кількості персоналу. Вони відрізняються універсальністю, широким спектром застосування. Специфічні методи відносяться до окремих елементів планування персоналу, або до видів планування, наприклад до планування працівників з чітко матеріалізовани результатами праці (метод нормування праці за результатами) або до планування потреби в кількості персоналу.

В своїх наукових дослідженнях такі науковці, як Ю.В. Ходич, О.В. Чумаченко, Т.С. Шульгіна визначалися щодо методів, які використовують при плануванні роботи з персоналом. З наведених даних стає відомо, що серед різноманіття методів найбільше використання отримали лише певні (див. Додаток Г) [49, 255].

Ю.В. Ходич стверджує, що до методів планування роботи з персоналом, окрім зазначених в Додатку Г, слід віднести такі [42, 203]: експертний – в його основі лежить думка досвідчених працівників; досвідно-виробничий – до уваги приймається хронометраж виробничих операцій та

узагальнення отриманих даних; стохастичний – під час планування відбувається аналіз взаємозалежності потреб в персоналі та іншими змінними величинами; лінійне програмування – система рівнянь та нерівностей, що пов'язують низку перемінних показників та визначають їх оптимальні величини; метод Розенкранца – планування роботи з персоналом з урахуванням кількості виконуваної роботи, середнього часу на її виконання, коефіцієнтів розподілення часу.

При цьому Д.О. Олесіч та М.С. Шкода наголошують, що на вибір методів планування роботи з персоналом впливає навіть чинник державно-географічний [32, 327]. Так, англійці при плануванні роботи з персоналом першочерговим вважають не вибір певного методу, а необхідність постійного покращення, удосконалення. Американці при такому плануванні першочерговим вважають відповідність планування тому економічному ефекту, який отримує підприємство від своєї діяльності. Японські менеджери при плануванні роботи з персоналом головним вважають не вибір методу, а соціальна спрямованість такого планування. В Німеччині перевагу надають математичним методам планування роботи з персоналом.

І.В. Гребеньок зауважує, що серед українських підприємств суттєву частку займають такі, що в своїй діяльності використовують ситуативно-стихийне планування роботи з персоналом. Дещо рідше на вітчизняному ринку зустрічаються компанії, що застосовують системно-цілеспрямоване планування роботи з персоналом. Але це зазвичай підприємства з великою чисельністю персоналу та чіткою структурованістю [18, 50].

Такі відомі науковці, як Ф.У. Хміль, З.О. Пушкар, С.А. Гайдученко вважають, що слід всі методи планування роботи з персоналом поділити на декілька груп (див. Додаток Д).

Проведене теоретичне дослідження літературних джерел дає змогу визначити, що наявність великої кількості методів планування роботи з персоналом є свідченням того, що не один з них не є універсальним і не мож бути використаний в будь-якій ситуації та на будь-якому підприємстві.

Відповідно, кожен із зазначених методів має свою область, напрямок, сферу використання.

1.2. Методи оцінювання ефективності планування роботи персоналу

Оцінювання планування роботи з персоналом на підприємстві є частиною загальної системи оцінювання планування. О.Г. Череп та А.В.Жиганова [45, 173] виділяють три основних підходи щодо оцінювання роботи з персоналом (рис. 1.2).

За першим підходом визначаються такі показники, як прибуток підприємства, коефіцієнт економічної ефективності, рівень рентабельності, собівартість (витрати на 1 грн продукції), обсяг товарної продукції, обсяг реалізованої продукції, дивіденди на 1 акцію, дохід підприємства, термін окупності капітальних витрат. Саме ці показники резюмують кінцевий результат виробництва. Суттєвим недоліком цих показників є те, що на них впливають такі чинники виробничого процесу, як засоби та предмети праці, технологічне оснащення тощо. Тому при використанні першого підходу потребується визначення додаткових показників.

За другим підходом Герасименко О. та Герасименко Г. пропонують визначати такі показники, як продуктивність праці та темпи її росту, темпи росту і собівартості продукції, питома вага заробітної плати у собівартості продукції, якість праці робочих, працездатність продукції, рівень виробничого травматизму, загальний фонд оплати праці, відсоток виконання норм виробітки, втрати робочого часу, механоозброєність праці, коефіцієнт складності робіт і праці, фондоозброєність праці, загальна чисельність персоналу. Певним недоліком цього підходу є неврахування рівня організації праці та соціального ефекту який саме й пов'язаний з персоналом підприємства та має достатній вплив на кінцевий результат діяльності підприємства [17, 30].

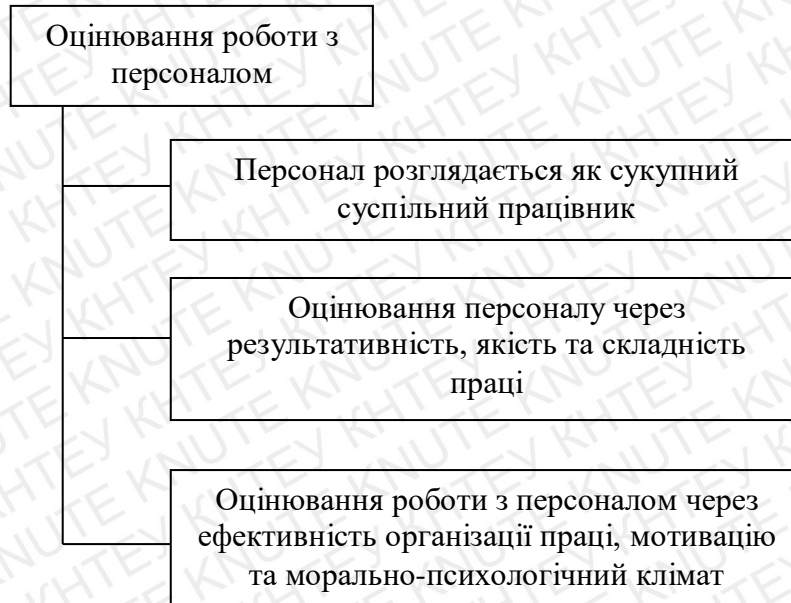


Рис. 1.2. Підходи щодо оцінювання планування роботи з персоналом [45, 173].

Третій підхід, вважають такі дослідники, як Герасименко О. та Герасименко Г., О.Г. Череп та А.В. Жиганова, на перше місце в оцінюванні ефективності становить мотивацію праці, організацію роботи, морально-психологічний клімат на підприємстві. Таким чином передують форми та методи роботи з персоналом. При цьому, відбувається орієнтування на такі показники, як рівень кваліфікації персоналу, плинність персоналу, професійно-кваліфікаційна структура персоналу, рівень трудової та виконавської дисципліни, використання фонду робочого часу, співвідношення робочих та службовців, соціальна структура персоналу, питома вага злодіїв, питома вага порушників трудової дисципліни, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, рівень витрат, витрати на 1 працівника, витрати на управління, соціально-психологічний клімат в колективі, виконання плану соціального розвитку, якість роботи персоналу [17, 44].

За результатами своїх практичних досліджень К.В. Вдовін зазначає, що у якості маркерів в оцінці ефективності планування роботи з персоналом

підприємства можна використовувати наступні тенденції в діяльності такого підприємства [13, 46]: розміри приросту доходів; збільшення прибутку; мінімізація собівартості продукції через зменшення витрат на персонал; мінімізація поточних витрат.

Найпростішим та показовим вважає С.О. Гайдученко серед інших такий показник, як коефіцієнт економічної ефективності, який розраховується за формулою 1.1 [13, 8]:

$$KE_{\text{еф}} = EP/V, \quad (1.1)$$

де $KE_{\text{еф}}$ - коефіцієнт економічної ефективності

EP – економія або прибуток, який отримало підприємство

V – витрати на отримання економії або прибутку

Цей же автор пропонує використовувати ще один дуже показовий критерій – скільки часу потребується для того, щоб окупилися капітальні витрати (формула 1.2):

$$K_{\text{тов}} = V/EP, \quad (1.2)$$

де $K_{\text{тов}}$ – коефіцієнт терміну окупності витрат

Для того, щоб конкретизувати показники та певним чином прив'язати їх до визначеного часового проміжку, О. Г. Череп та А. В. Жиганова пропонують використовувати коефіцієнт річного економічного ефекту, який слід розраховувати за формулою 1.3 [45, 175]:

$$K_{\text{ре}} = EP (KB \times K_{\text{ев}}), \quad (1.3)$$

де $K_{\text{ре}}$ – коефіцієнт річного економічного ефекту

KB – капітальні витрати

$K_{\text{ев}}$ – коефіцієнт економічної ефективності витрат

Якщо брати показники, що розглядаються в динаміці, то достатньо показовим є показник взаємовідношення темпу зростання продуктивності праці працівників до темпу зростання середньої заробітної плати працівників, яку пропонують використовувати І.В. Новойтенко та Г.О.Волощук, який розраховується за формулою 1.4 [31, 120]:

$$TЗ_{\text{пр}} > TЗ_{\text{сзп}}, \quad (1.4)$$

де $TЗпр$ - темп зростання продуктивності праці

$TЗсзп$ - темп зростання середньої заробітної плати

Автори зауважують, що ці два показники є взаємозалежними. Це виходить через те, що з підвищенням темпу зростання продуктивності праці виникає можливість для зростання середньої заробітної плати. При цьому зростання середньої заробітної плати стимулює працівників до того, що вони збільшують свою продуктивність. Не слід забувати про соціальну ефективність праці, зазначають в своїх роботах О. Герасименко та Г. Герасименко. Саме соціальна ефективність визначає мотивацію працівників для покращення продуктивності своєї роботи, оптимізації морально-психологічного клімату в колективі підприємства та активність розвитку персоналу [13, 30]. Тому автори пропонують використовувати для оцінювання ефективності планової роботи з персоналом такий показник, як середня заробітна плата, яку слід розраховувати за формулою 1.5:

$$ЗП_{ср} = \text{ФОП} / \text{ЧПерс}, \quad (1.5)$$

де $ЗП_{ср}$ – середня заробітна плата

ФОП – фонд оплати праці

ЧПерс – чисельність персоналу підприємства

Таким чином, ми навели певний перелік показників, що можна та слід використовувати для оцінювання ефективності процесу планування роботи з персоналом. Зрозуміло, що вибір того чи іншого показника залежить від конкретної ситуації, в тому числі й для конкретного підприємства. Окрім, суто математичних, цифрових методів оцінювання, слід згадати ще й про прогностичні методи оцінювання. Вони носять більш описовий характер. Тим більш, що ці методи використовуються при ситуації, коли важко піддається конкретизації ті чинники, що впливатимуть на діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «СОФІЯ-М»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Софія-М» працює на ринку України з березня 1999 року. Код реєстрації – 39074661. Підприємство зареєстроване в Голосіївському районі міста Києва за адресою: вулиця Казимира Малевича, буд. 86-л. Директором підприємства є Фурманов Олександр Всеволодович. Власником 90% підприємства є Налчаджиоглу Мурат, 10% - Шварц Фабріс.

Основний вид діяльності ТОВ «Софія-М» - надання послуг з харчування, в тому числі - мобільного. В кафе ТОВ «Софія-М» відвідувачі можуть отримати родинний відпочинок, відпочинок із друзями або на самоті.

Для сімейних пар з дітьми кафе може запропонувати зал для дитячого дозвілля. В основному залі вся обстановка нагадує домашню атмосферу – штори на вікнах, дитячі іграшки та предмети декору на полицях, привабливі вітрини. Дорослим в кафе пропонують запашну каву, яку виготовлено в пурвері або аеропресі, та якою вони зможуть насолодитися поки дитина буде гратися в ігровій під наглядом аніматорів. В кафе є швидкісний Wi-Fi, а також можливість скористатися власною бібліотекою.

Ігрова дитяча кімната — безкоштовна, завжди відкрита, більш того, дитина може провести в ній необмежений час. Малечу постійно розважатиме аніматор, вигадуючи для них різні ігри. В розпорядження дитини та аніматора знаходяться не лише іграшки, але й різноманітні маленькі атракціони.

В меню кафе перевагу надають європейській кухні, а зміни вносяться по сезонах. В кафе не використовують мікрохвильовку та фритюрницю, намагаються створювати лише свіжі та корисні блюда для відвідувачів та їх

діточок. Таким чином, керівництво намагається визначити послуги підприємства більш привабливими для клієнтів.

Кафе розташоване на Подолі в місті Києві. Цей факт визначає достатньо високий рівень конкуренції.

Аналітики компанії Pro-Consulting підготували дослідження ринку ресторанів швидкого харчування в Києві. Ринок ресторанів швидкого харчування в Києві є одним з сегментів ресторанного бізнесу, які найбільш динамічно розвиваються. Незважаючи на те, що кількість столичних закладів швидкого харчування поступово збільшується з 2015 року, ринок все ще залишається ненасиченим. На його розвиток, в першу чергу, впливає рівень платоспроможності, підвищення доходів і позитивні очікування споживачів, загальне пожвавлення економіки в країні, поширення культури харчування поза домом.

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. Динаміка зміни кількості закладів приведена на рис. 2.1 [7].



Рис. 2.1. Кількість кафе/ресторанів в Києві в 2013-2018 роках [7, 2]

Головною причиною відвідування ресторанів швидкого харчування в Києві є відсутність часу на повноцінний прийом їжі. Крім того, ресторани завойовують відвідувачів завдяки смачній їжі і зручному формату обслуговування. Найбільш часто ресторани швидкого харчування в Києві відвідують працюючі жінки та чоловіки середньої вікової групи у віці 25 - 34 років із середнім і нижче середнього рівнем доходу. Сегментація відвідувачів кафе та ресторанів Києва по вікових групах наведена на рис. 2.2.

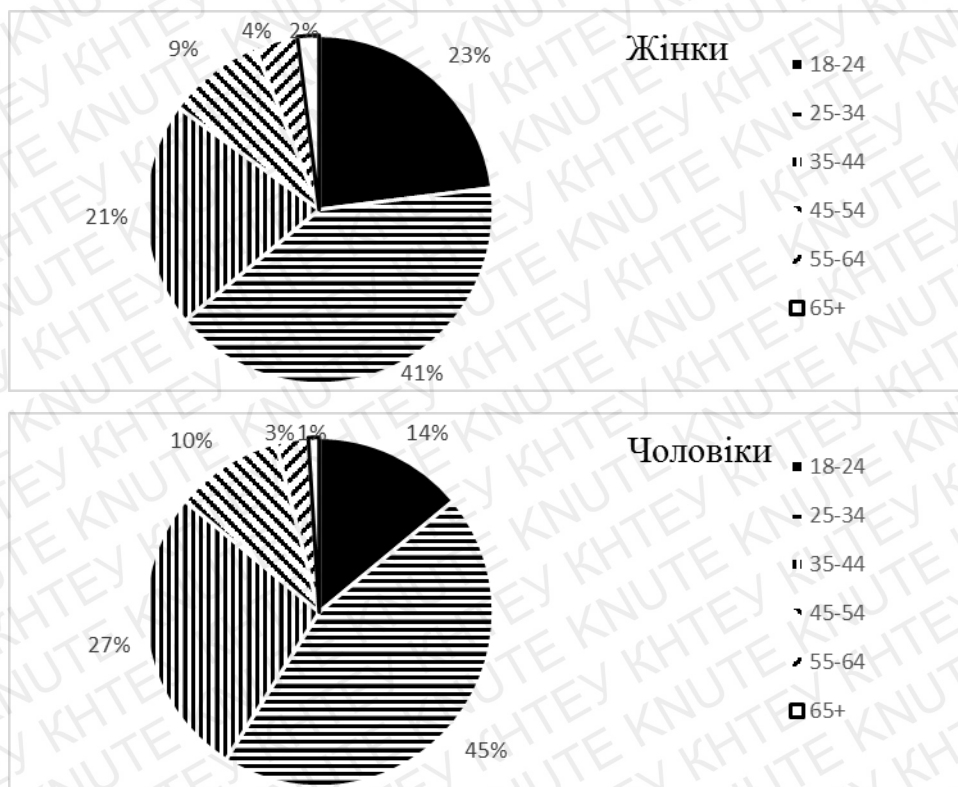


Рис.2.2. – Сегментація відвідувачів ресторанів швидкого харчування в Києві за віковим критерієм, % [7, 3]

Однією з актуальних тенденцій на ринку ресторанів швидкого харчування в Києві є зростання цін на страви та напої і збільшення середнього чеку. Так, за 2017 рік середній чек в ресторанах фаст-фуду в Києві збільшився приблизно на 30%. Основною причиною цього стало підвищення закупівельних цін, а також вартості оренди, збільшення заробітних плат, витрат на комунальні платежі, логістику, інше. Тенденція

спостерігається і в нинішньому році. В цілому, ціни на ринку ресторанів швидкого харчування на сьогоднішній день виправдовують витрати операторів ринку, але все ще не відповідають очікуванням масового споживача, ресторанів з помірними цінами недостатньо.

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. 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.

Таким чином, у найближчі роки очікується зростання кількості операторів ринку, вихід нових гравців, розширення існуючих мереж, переважно за рахунок розвитку українських операторів і вже присутніх міжнародних гравців, що буде враховуватися для планування роботи з персоналом у ТОВ «Софія-М».

Найбільшими безпосередніми конкурентами для ТОВ «Софія-М» є розташовані в найближчому приближенні «Пузата хата», піцерія «Тарантино», кафе «МОМО», «Сан Торі», «Ребра та котлети», «Кафе 17», пирогова «Николай», кафе «Жюль Верн». Слід зауважити, що для підприємств громадського харчування взагалі спостерігається високий рівень конкуренції.

Для утримання на ринку послуг харчування своїх позицій ТОВ «Софія-М» використовує свої конкурентні переваги – середній та нижче середнього сегмент цін, запроваджуваний високий рівень культури обслуговування відвідувачів, наявність дитячої кімнати чого не спостерігається у більшості конкурентів. Суттєвою перевагою є наявність в меню фірмових блюд притаманних саме цьому кафе та які вже стали відомими та впізнаними для багатьох киян. Певною перевагою саме для кафе ТОВ «Софія-М» є наявність неподалік парковки для автомобілів, про що персонал кафе постійно нагадує відвідувачам.

Аналіз чисельності, складу та руху персоналу ТОВ «Софія-М» проводиться з метою оцінки наявного трудового потенціалу підприємства та його відповідності стратегії й тактиці діяльності підприємства. Тим більш, що саме ці показники використовуються на підприємствах під час планування роботи з персоналом. Структуру та динаміку персоналу в ТОВ «Софія-М» представлено в таб.2.1. В цій таблиці визначено й порівняння показників структури та динаміки змін чисельності персоналу за 2016-2018 роки.

В Додатку Ж наведена організаційно-штатна структура підприємства ТОВ «Софія-М».

Структура персоналу підприємства ТОВ «Софія-М» та динаміка її зміни за три останні роки спостереження наведені в таб.2.1.

Таблиця 2.1

Структура та динаміка персоналу ТОВ «Софія-М» за 2016-2018рр.

Показник	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Середня облікова кількість працівників за рік, осіб	58	65	68	7	3	12,1	4,6
Кількість прийнятих за рік, осіб	9	9	10	0	1	0	11,1
Кількість звільнених за рік, осіб:	2	6	7	4	1	200	16,7
за власним бажанням, осіб	2	5	6	3	1	300	20
за порушення трудової дисципліни, осіб	0	1	1	1	0	100	0
за скороченням штату, осіб	0	0	0	0	0	0	0
Управлінський персонал, осіб	7	8	9	1	1	14,3	12,5
питома вага, %	12,1	12,3	13,2	0,2	0,9	1,7	7,3

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «Софія-М»

Варто відмітити, що за останні три роки спостерігається збільшення середньої кількості працівників. При цьому, темп приросту в останній рік спостереження - 4,6% суттєво зменшився у порівнянні з темпом в 2017 році – 12,1%. Варто відмітити, що за останні три роки спостерігається збільшення плинності кадрів, оскільки кількість нових працівників щороку приблизно однакова, а кількість звільнених щороку ставала більше.

Спостерігається збільшення чисельності та питомої ваги управлінського персоналу. Це може свідчити про оптимізацію системи управління, приближення норми керованості до необхідного нормативного значення.

За результатами документального дослідження було отримано дані, що лягли в основу розрахунку показників, що характеризують рух персоналу на підприємстві ТОВ «Софія-М»:

Коефіцієнт обороту за прийняттям (Копр) розраховували за формулою 2.1:

$$\text{Копр} = \text{Кпр} / \text{Собл} \quad (2.1)$$

де Кпр – кількість прийнятих працівників за період

Собл – середня облікова кількість працівників

Коефіцієнт обороту за звільненням (Кзв) розраховували за формулою 2.2:

$$\text{Козв} = \text{Кзв} / \text{Собл} \quad (2.2),$$

де Кзв – кількість звільнених працівників за період

Коефіцієнт заміщення працівників (Кзам) розраховували за формулою 2.3:

$$\text{Кзам} = \text{Кпр} / \text{Кзв} \text{ (або Копр} / \text{Козв)} \quad (2.3)$$

Використавши отримані дані про прийом та звільнення працівників ТОВ «Софія-М» за останні три роки ми отримали наступні показники (табл.2.2):

Таблиця 2.2

**Показники руху персоналу ТОВ «Софія-М»
за 2016-2018рр**

Показник	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт обороту за прийняттям (Копр)	0,16	0,14	0,15	0,02	0,01	12,5	7,1
Коефіцієнт обороту за звільненням (Кзв)	0,03	0,09	0,1	-0,06	-0,01	200,0	11,1
Коефіцієнт заміщення працівників (Кзам)	4,5	1,56	1,43	2,94	0,13	65,3	8,3

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «Софія-М»

Особливу увагу звертає на себе показник Кзам. Аналіз цього показника за останні три роки свідчить про те, що зменшується кількість зайнятих. Тобто, показник Кзам за три останні роки спостереження все більше наближається до показника 1,0. А саме це й свідчить про зменшення кількості зайнятих, оскільки динаміка приросту персоналу менше, ніж динаміка вивільнення персоналу.

Отримані коефіцієнти підштовхнули нас до дослідження ще одного з показників плинності персоналу – коефіцієнту плинності, який ми розраховували за формулою 2.4:

$$K_{пл} = (Звб + Зпд) \times 100 / Со_{бл} \quad (2.4),$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності

Звб – звільнені за власним бажанням

Зпд – звільнені за порушення дисципліни

Крім того, ми провели дослідження коефіцієнта постійності кадрів, який визначали за формулою 2.5:

$$K_{пк} = (Сп_{п} - Кзв) / Со_{бл} \times 100\% \quad (2.5)$$

де $K_{пк}$ – коефіцієнт постійності кадрів

Сп_п – це кількість працівників на початок періоду.

Розрахунок цих двох коефіцієнтів був узагальнений нами в табл.2.3.

Таблиця 2.3

**Показники плинності персоналу ТОВ «Софія-М»
за 2016-2018рр., %**

Показник	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Коефіцієнт плинності (Кпл)	3,45	9,23	10,3	5,78	1,1	167,5	11,9
Коефіцієнт постійності кадрів (Кпк)	89,6	80,0	85,3	-9,6	5,3	10,7	6,6

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «Софія-М»

Зазвичай коефіцієнт Кпл знаходиться в межах 3-5%, що свідчить про стабільність ситуації на підприємстві. Дані за 2016 рік саме про такий стан і свідчать. Але коефіцієнти за 2017-2018 рр сигналізують про нестабільність кадрової ситуації на підприємстві. При цьому, така нестабільність за останній 2018 рік збільшується. Коефіцієнт Кпк за останній 2018 рік дещо покращився у порівнянні з 2017роком – з 80,0% до 85,3%, але все одно не став настільки високим, як був в 2016 році – 89,6%.

Оскільки на планування роботи з персоналом впливають внутрішні чинники, в тому числі й фінансовий стан підприємства, нами було проведено аналіз показників економічної діяльності підприємства ТОВ «Софія-М» за останні три роки. Дані про них наведені в Додатку 3.

Аналіз окремих даних фінансової діяльності ТОВ «Софія-М» надає змогу відслідковувати певну їх динаміку за останні три роки спостереження (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Окремі показники фінансової діяльності ТОВ «Софія-М»
за 2016-2018 рр., тис. грн**

Показник	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Основні засоби	286,1	277,8	263,4	8,3	14,4	2,9	5,2
первісна вартість	318,1	321,5	321,7	3,4	0,2	1,1	0,1
Знос	32,0	43,7	58,3	11,7	15,4	36,6	35,2
Оборотні активи	365,4	397,9	692,6	32,5	294,7	8,9	73,6
Запаси							
у тому числі готова продукція	312,5	397,8	690,6	85,3	292,8	27,3	42,4

Закінчення таблиці 2.4

Показник	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	10,5	92,5	217,5	82,0	125,0	780,9	135,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	3,9	14,4	21,2	10,5	6,8	269,2	47,2
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	689,6	797,9	1 235,5	108,3	437,6	15,7	54,8
Власний капітал Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	192,5	561,2	1 018,6	368,7	457,4	191,5	81,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 993,9	3 762,4	6 188,8	768,5	2426,4	25,7	64,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	650,3	914,9	1 532,1	264,4	617,2	40,7	67,5
Фінансовий результат до оподаткування	110,3	446,3	557,6	336,0	111,3	304,6	24,9
Чистий прибуток	90,4	366,0	457,2	275,6	91,2	304,9	24,9

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «Софія-М»

Можемо визначити, що за роки спостереження постійно збільшувалася вартість основних засобів – на 2,9% в 2017 році та на 5,2% в 2018 році. При цьому суттєво змінювався й показник зносу основних засобів в 2017 року та в 2018 року у порівнянні з попереднім роком – на 36,6% та на 35,2% відповідно. Спостерігаємо й зростання оборотних активів – більше ніж на 80% за три роки. Лівову частку в них складає готова продукція.

Дебіторська заборгованість в 2017 році зросла у порівнянні з 2016 роком в 8,8 разів, а в 2018 році – ще в 2,4 рази у порівнянні з 2017 роком. Таким чином, за три роки цей показник збільшився в 20,7 разів. Майже в сім разів за три роки збільшилася інша поточна дебіторська заборгованість. Наочно динаміку зазначених показників визначено на рисунках 2.3 – 2.6.

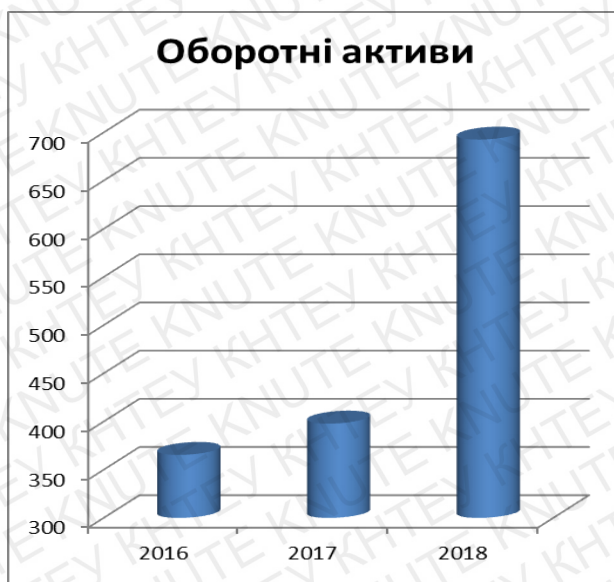


Рис. 2.3. Динаміка оборотних активів ТОВ «Софія-М» за 2016-2018рр, тис. грн



Рис. 2.4. Динаміка необоротних активів ТОВ «Софія-М» за 2016-2018рр, тис. грн

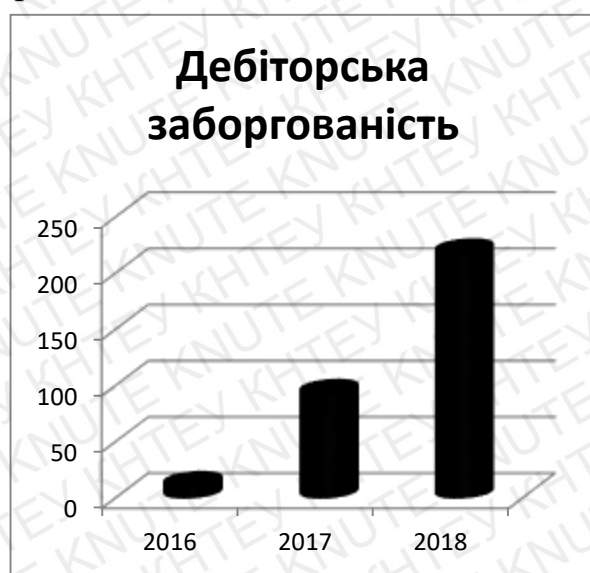


Рис. 2.5. Динаміка дебіторської заборгованості ТОВ «Софія-М» за 2016-2018 рр, тис. грн

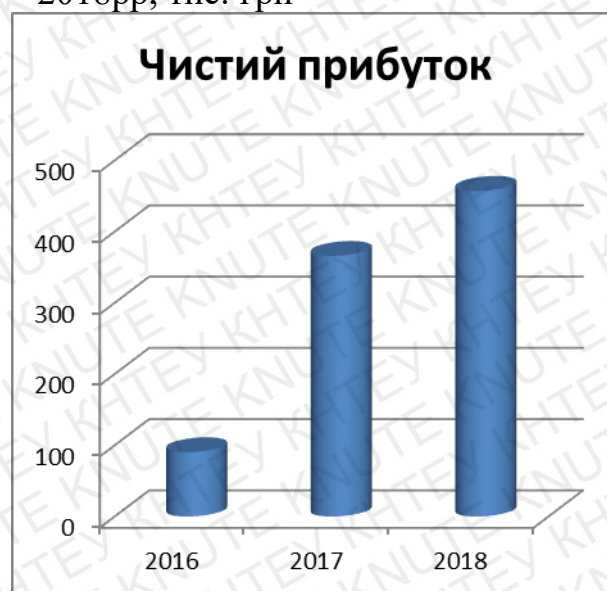


Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Софія-М» за 2016-2018 рр тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «Софія-М»

За рисунком 2.6 видно, що за останні три роки в ТОВ «Софія-М» суттєво змінилися показники чистого прибутку. Так, в 2017 році чистий прибуток збільшився в 4,05 рази у порівнянні з 2016 роком, або на 304,9%, тобто, з 90,4 тис. грн до 366,0 тис. грн. В 2018 році динаміка приросту чистого прибутку була вже не така стрімка, як в 2017 році. Але все одно – чистий прибуток збільшився у порівнянні з 2017 роком на 24,9%. Таким чином, чистий прибуток збільшився в 2018 році у порівнянні з 2016 роком у 5,06 разів.

Але при цьому звертає на себе увагу той факт, що постійно зростає показник зносу основних засобів. Так, в 2017 році цей знос збільшився на 36,6% у порівнянні з 2016 роком, та ще на 35,2% в 2018 році – у порівнянні з 2017 роком.

Отримані результати документального дослідження на підприємстві ТОВ «Софія-М» надають змогу узагальнити їх та висловити думку про те, що в цілому на підприємстві спостерігається позитивна ситуація щодо фінансово-економічного становища підприємства.

2.2. Результативність процесу планування роботи з персоналом на підприємстві

Вище вже зазначалось, що наявність та якість процесу планування роботи з персоналом на підприємстві є показником оптимальності функціонування цього підприємства.

В компанії ТОВ «Софія-М» управління персоналом включає стандартні функції:

1. Планування персоналу. З ростом компанії переглядається потреба в працівниках, якщо з'ясується, що наявних людських ресурсів на підприємстві недостатньо, проводиться набір необхідного числа співробітників. Планується якісна і кількісна потреба в персоналі. За

підсумками співбесід і за допомогою взаємодії з кадровими агентствами формується кадровий резерв.

2. Відбір та набір персоналу. У будь-якій компанії є процес руху персоналу, який, так чи інакше, пов'язаний з необхідністю набору нового персоналу. Даному процесу в компанії приділяється заслужену увагу, оскільки керівництво зацікавлене в тому, щоб колектив складався з професіоналів.

3. Розкриття потенціалу працівників. У компанії регулярно проводять різні заходи для підвищення кваліфікації персоналу. Працівники періодично відвідують тренінги та семінари.

4. Стимулювання і оплата праці персоналу. Звичайно ж, управління персоналом в ТОВ «Софія-М» включає оплату і стимулювання праці. Стимулювання співробітників здійснюється не тільки матеріально, тобто преміями і бонусами, але і не матеріально, такими способами як просування по службі, делегування повноважень, визнання, можливість безпосередньо звертатися до керівництва. (Стимулювання навчанням, вільним часом).

5. Аналіз наявного кадрового потенціалу, оцінка і навчання кадрів. В рамках управління персоналом проводиться оцінка та атестація кадрів. Для оцінки ефективності діяльності використовується описовий метод, який полягає в тому, що безпосередній керівник повинен виявити і описати позитивні і негативні риси поведінки підлеглого. Даний метод доповнюється результатами тестування.

6. Адаптації нових працівників в компанії. В компанії проводять адаптацію співробітників на новому робочому місці. Процес адаптації полягає в тому, що новачкам завжди раді допомогти інші співробітники. До початку роботи для нового співробітника підготовлено робоче місце. Таким чином, працівник не відчуває себе чужим і в результаті швидко адаптується в колективі, приймаючи цінності організації як свої.

7. Створення соціально комфортних умов в колективі. Співробітники періодично збираються на спільні заходи, організовані

керівництвом. Крім того, самі співробітники можуть бути ініціаторами нової зустрічі, яка може проходити як за межами організації, так і безпосередньо в приміщенні підприємства. Колектив керівники вважають дружнім і згуртованим.

Для співробітників проводяться тренінги та навчання, щотижня проводяться збори, на яких обговорюються результати, підводяться підсумки тижня і ставляться нові цілі. Деякі посади, наприклад, адміністратор залу, характеризуються високою плинністю кадрів, проте, співпраця з кадровими агентствами дозволяє в найкоротші терміни зайняти вакантну посаду. Таким чином, все підприємство діє без простоїв і працює над досягненням максимальних результатів. Планування роботи з персоналом повинно відбуватися у відповідності до стратегічних та оперативних цілей підприємства. Це дозволяє максимально задовільнити потреби підприємства в кадрах, що відповідають цим цілям. Тому в ТОВ «Софія-М» планування роботи з персоналом відбувається таким чином, щоб задовільнити потреби клієнтів та досягти максимального економічного результату.

Дослідження стану справ щодо планування роботи з персоналом на підприємстві ТОВ «Софія-М» проводилось нами із використанням поширених методів – інтерв'ю, анкетування та аналізу документів підприємства. Опитування проводилось окремо – з рядовими працівниками, окремо – з керівниками підрозділів (індивідуально) і окремо – з ТОП-менеджерами та директором ТОВ «Софія-М». Бланк анкети, що використовувалась нами наведений в Додатку К. Анкета була розроблена спеціально для проведення дослідження саме на підприємстві ТОВ «Софія-М». Результати опитування були оброблені нами статистично.

Після проведення анкетування нами було отримано інформацію, що була узагальнена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати анкетування працівників ТОВ «Софія-М»

Запитання та відповіді	Кількість відповідей	Доля від загальної кількості
Чи є на Вашому підприємстві план на поточний рік		
<i>так</i>	4	5,9
<i>ні</i>	39	57,4
<i>не знаю</i>	25	36,7
Чи є на підприємстві план забезпечення персоналом		
<i>так</i>	2	2,9
<i>ні</i>	46	67,7
<i>не знаю</i>	20	29,4
Чи є в ТОВ «Софія-М» план розвитку підприємства на далеку перспективу (стратегічний план)?		
<i>так</i>	1	1,5
<i>ні</i>	6	
<i>не знаю</i>	51	
Якщо «так», то звідки Ви про нього знаєте?		
<i>Розповів директор</i>		
<i>Приймав участь і його формуванні</i>	1	1,5
<i>Розповів мій керівник</i>		
<i>Почув у випадковій розмові</i>		
Чи є у Вас план розвитку як професіонала на перспективу?		
<i>так</i>	5	7,4
<i>ні</i>	63	92,6
Якщо «так», то звідки цей план взявся?		
<i>Створив сам собі</i>	5	7,4
<i>Мені його запропонував мій керівник</i>		
<i>Був розроблений мною під контролем керівника</i>		
<i>Не знаю, звідки цей план</i>		

Закінчення табл. 2.5

Чи є в ТОВ «Софія-М» план навчання персоналу?	<i>так</i>	4	5,9
	<i>ні</i>	64	94,1
Якщо план навчання є, то звідки він?		4	5,9
<i>Я приймав участь в його створенні</i>			
<i>Мені його довів мій безпосередній керівник</i>			
<i>Нам його наголосив директор</i>			
<i>Не знаю, звідки він</i>			
Якщо в ТОВ «Софія-М» звільняють працівника з ініціативи керівництва, то це відбувається:	<i>Планово</i>	2	2,9
	<i>Несподівано для працівника</i>	48	70,6
	<i>Завжди по-різному</i>	13	19,1
	<i>Не знаю про це нічого</i>	5	7,4

Джерело: сформовано автором на основі звітності ТОВ «Софія-М»

Аналіз отриманих результатів, наведених в табл. 2.5, дозволяє визначити певні судження. Переважна більшість працівників – 57,4%, вважають, що плану роботи підприємства на поточний рік не існує. Деяко менше – 36,7% працівників не знають про існування такого плану. Лише 4,9% працівників. А саме - керівний склад, знають про існування плану діяльності підприємства ТОВ«Софія-М» на рік.

Не кращі результати й при визначенні наявності плану з пошуку персоналу. Майже третина – 29,4% працівників не знають про існування такого плану на підприємстві. Більшість працівників впевнена, що такого плану на підприємстві не існує. Таких працівників в ТОВ «Софія-М» аж 67,7%. Лише двоє працівників підприємства відповіли, що план забезпечення персоналом на підприємстві існує. Це директор та його заступник. Але при усному опитуванні виявилось, що директор був впевнений, що такий план

склав на календарний рік його заступник, а його заступник був впевнений, що план забезпечення персоналом на рік склав директор підприємства.

При спробі з'ясувати наявність на підприємстві стратегічного плану розвитку нам вдалось визначити, що левова частка персоналу – 89,7% не знають про існування такого плану. А 8,8% впевнені, що на підприємстві такого плану не існує. Лише один працівник підприємства відповів позитивно на питання про наявність стратегічного плану розвитку підприємства ТОВ «Софія-М», але цим працівником був директор.

Проведене анкетування виявило, що з усього складу персоналу підприємства ТОВ «Софія-М» 7,4% мають план власного розвитку як професіонала на перспективу. Але, при цьому, такий план кожен створював для себе сам, без втручання, контролю та допомоги керівництва підприємства. Усне опитування виявило, що такий план власного розвитку працівники створили самі собі, і ці працівники – це керівники змін.

При визначенні інформації про наявність плану навчання персоналу ТОВ «Софія-М» було отримано наступні дані. Переважна більшість працівників підприємства впевнені, що такого плану немає. По це свідчить думка 94,1% працівників. Позитивну відповідь надали лише чотири працівники – це представники менеджменту підприємства.

Достатньо цікаві дані були отримані нами при визначенні обізнаності працівників щодо процесу планового звільнення на підприємстві ТОВ «Софія-М». Про плановість звільнення на підприємстві заявило лише 2,9% працівників. Переважна більшість працівників свідчить про те, що звільнення відбувається зовсім несподівано для працівників. Про це свідчать 70,6% опитаних. При цьому, 19,1% опитаних респондентів зазначили, що звільнення на підприємстві відбувається завжди по-різному. Невелика частка працівників – 7,4% взагалі нічого не знають про плановість або несподіваність звільнення на підприємстві ТОВ «Софія-М».

Нами було вивчено доступні документи з організації діяльності підприємства ТОВ «Софія-М», серед наданих документів нами не було

виявлено ніяких планів не лише стосовно персоналу підприємства, нами не було виявлено документів з стратегічного розвитку підприємства та навіть документів з планування діяльності на поточний рік.

Суттєвим недоліком в роботі підприємства ТОВ «Софія-М» з управління плануванням роботи з персоналом є те, що на підприємстві не використовуються сучасні автоматизовані системи та технології що показали свою ефективність на інших підприємствах України.

Таким чином, можна зазначити, що планування роботи з персоналом на підприємстві ТОВ «Софія-М» відбувається стихійно-ситуаційно. Цей процес носить характер періодичний та залежить практично завжди від актуальної ситуації на ринку послуг харчування та від загальної економічної ситуації в державі. Всі процедури з управління плануванням роботи з персоналом виконуються з використанням паперу або простих таблиць Excel.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СОФІЯ-М»

3.1. Розробка плану роботи з персоналом підприємства

Будь-яка система на підприємстві потребує періодичного аналізу, оцінювання та оптимізації. Не повинна бути винятком й система планування роботи з персоналом підприємства. Аналіз ТОВ «Софія-М», проведений у розділі 2 дозволив виявити ряд недоліків у процесі планування роботи з персоналом. Необхідно визначити напрямки удосконалення процесу планування (рис. 3.1).

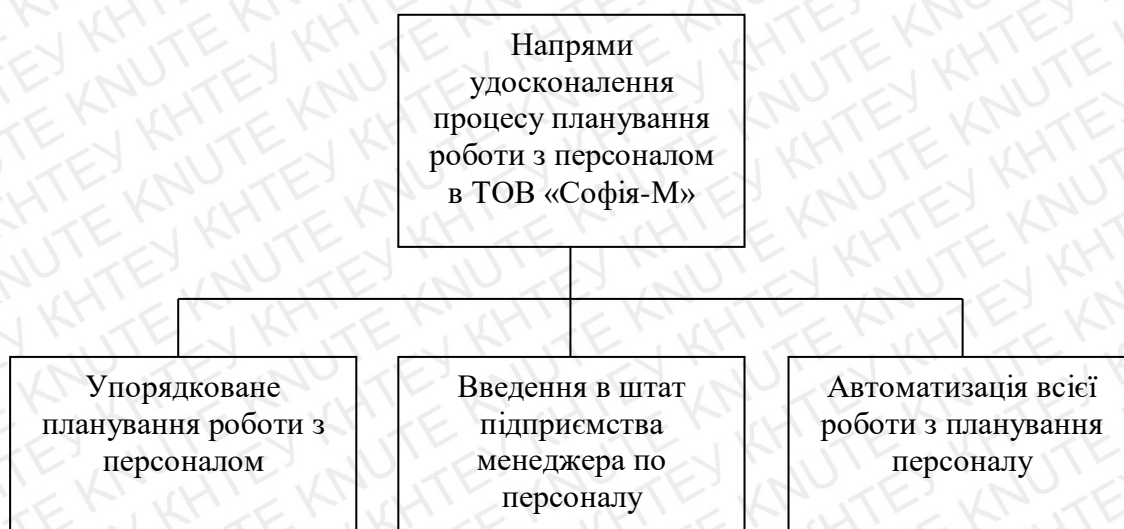


Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення процесу планування роботи з персоналом ТОВ «Софія-М».

Джерело: сформовано автором

Робота з персоналом повинна мати за мету відповісти керівництву підприємства та самим працівникам на певний перелік запитань:

- Скільки працівників потрібно на перспективу?
- Якої кваліфікації потребуються працівники?

- Коли потрібні нові працівники?
- На якій ділянці виробничого процесу потребуються нові працівники?
- Який шлях слід обрати для залучення нового персоналу?
- Який варіант слід обрати для того, щоб звільнити персонал, який не потрібен?
- Як краще використати персонал, який зараз працює на підприємстві?
- Які витрати слід запланувати для працюючого персоналу?
- Яким чином краще розвивати персонал підприємства для досягнення цілей підприємства?

При проведенні заходів з розробки плану роботи з персоналом підприємства слід брати до уваги, що при впровадженні цих заходів очікуються певні труднощі:

1. Складність процесу планування обумовлена важкістю передбачення трудової поведінки персоналу, неможливістю прогнозування взаємовідносин між працівниками, змінністю виробничої ситуації на підприємстві.
2. Подвійна спрямованість планування відповідно до персоналу. Якщо планування в інвестиціях, маркетингу, продажах підіймає аспект лише економічний, то планування в роботі з персоналом зачіпає ще й аспект соціальний.
3. Нові несприятливі тенденції на ринку праці. На сьогодні Україна відчуває відтік працездатного населення в держави Європи, США, Австралію та інші. Потік трудової міграції складає за різними даними від 50 000 до 80 000 працівників щомісячно. Для наочності зазначимо, що це приблизно 1-2 працівники щохвилини. Через трудову міграцію відбувається постійні зміни в структурі пропозицій для кандидатів на вакансії. За таких умов важко прогнозувати швидкість заповнення вакансій через невизначеність ринку праці.
4. Політична нестабільність призводить до дуже обережного ставлення іноземних компаній щодо продовження діяльності на території

України. Ще більше занепокоєння відчувають іноземні компанії, які починають або планують починати свою діяльність в Україні.

5. Ринок надання послуг з громадського харчування дуже активний і знаходиться в постійному русі. Тому важко спрогнозувати завантаженість роботою закладу харчування на тривалий період, яким керівництво підприємства ТОВ «Софія-М» вважає навіть найближчі півроку-рік.

Ми не маємо повної впевненості, що нами перераховані всі чинники, що мають суттєвий вплив на процес планування роботи з персоналом підприємства. Але навіть цих перерахованих чинників достатньо для того, щоб зважати на них при побудові якісної системи планування на підприємстві.

На нашу думку, планування роботи з персоналом підприємства ТОВ «Софія-М» слід проводити за класичним алгоритмом:

1. Діагностика актуальної ситуації на підприємстві.
2. Оцінка майбутньої ситуації, в тому числі й потреб в персоналі.
3. Розроблення програми розвитку підприємства в напрямку персоналу.

Пункт перший цього алгоритму був нами проведений, а його результати викладені в Розділі 2.

Оцінюючи майбутню ситуацію, керівництво підприємства ТОВ «Софія-М» не передбачає суттєвого збільшення площі зали закладу. Через це, відповідно, не передбачається велика потреба в персоналі. За оцінкою попередніх років можна наголосити, що можна очікувати природної плинності персоналу, рівень якої знаходиться в межах не більше одного працівника в місяць.

У відповідності до табл. 3.1, нами було розроблено та запропоновано план роботи з персоналом підприємства ТОВ «Софія-М» на наступний 2020 календарний рік (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

План роботи з персоналом ТОВ «Софія-М» на 2020 календарний рік

№ п/п	Назва заходу	Відповідальний виконавець	Термін виконання
1	2	3	4
1. Пошук та підбір персоналу			
1.1	Планування кількісної та якісної потреби в персоналі	Менеджер з персоналу, директор	Листопад
1.2	Планування витрат на рекрутинг	Менеджер з персоналу	Листопад
1.3	Планування додаткових випробувань (тестування, асесмент-центр)	Менеджер з персоналу	Протягом року
1.4	Планування наставництва під час випробувального терміну	Менеджер з персоналу	Протягом року
2. Навчання та розвиток персоналу			
2.1	Планування дослідження потреб в навчанні	Менеджер з персоналу	Листопад
2.2	Планування навчання персоналу за категоріями працівників	Менеджер з персоналу	Листопад
2.2	Планування кар'єри працівників	Менеджер з персоналу, керівники підрозділів, директор	Після атестації
3. Атестація та оцінка персоналу			
3.1	Планування атестації та оцінки персоналу	Менеджер з персоналу	Листопад
3.2	Планування заходів з нівелювання знайдених розбіжностей	Менеджер з персоналу	Після атестації
4. Адаптація та профорієнтація персоналу			
4.1	Планування випробувального терміну для кандидатів	Менеджер з персоналу	Протягом року
4.2	Планування алгоритму імплементації нового працівника в нове виробниче середовище	Менеджер з персоналу	Протягом року
4.3	Планування заходів з проведення профорієнтаційної роботи	Менеджер з персоналу	Травень

Закінчення табл. 3.1

1	2	3	4
4.4	Планування заходів з вертикального та горизонтального переміщення працівників	Менеджер з персоналу, керівники підрозділів, директор	Після атестації
5. Звільнення персоналу			
5.2	Планування вивільнення персоналу	Менеджер з персоналу, директор	Протягом року
5.2	Планування заходів з аутплейсменту звільненого персоналу	Менеджер з персоналу	Протягом року
6. Організаційна культура			
6.1	Планування заходів з святкування корпоративних свят	Менеджер з персоналу	Листопад
6.2	Планування заходів з святкування днів народження працівників	Менеджер з персоналу	Листопад
6.3	Планування заходів з корпоративної соціальної відповідальності	Менеджер з персоналу, директор	Протягом року
7. Психологічний клімат			
7.1	Планування досліджень психологічного клімату в колективі	Менеджер з персоналу	Протягом року
7.2	Планування соціологічних досліджень	Менеджер з персоналу	Протягом року
8. Витрати на персонал			
8.1	Планування витрат на роботу з персоналом підприємства	Менеджер з персоналу, головний бухгалтер	Листопад

Джерело: сформовано автором

На нашу думку, деякі пункти плану потребують більш детального пояснення. Так, в першому напрямку роботи з персоналом «Пошук та підбір персоналу», планування кількісно-якісної потреби в персоналі повинно відбуватися в листопаді на наступний календарний рік. Таке планування повинно відбуватися із створенням календарного плану-графіка. Це необхідне для визначення не лише посад, що будуть відкриватися, але й конкретної дати, коли новий працівник повинен вийти на роботу. Треба розуміти, що за тією ситуацією, що склалась сьогодні на ринку праці України, все більше посад будуть потребувати закриття із залученням технологій рекрутингу. Тому слід передбачити для певного рівня посад

бюджет, необхідний для покриття витрат на послуги рекрутерів. Таке планування відбувається в листопаді разом із плануванням потреб в персоналі та плануванні витрат на персонал.

Під час процесу пошуку та підбору кандидатів на вакансії підприємства ТОВ «Софія-М» слід планувати ще й додаткові види випробувань (наприклад – психологічне або професійне тестування), оскільки це буде потребувати й додаткового часу, й можливих додаткових матеріальних витрат. Для оптимізації процесу входження в нову посаду слід планувати те, що цей процесу буде знаходитися під кураторством досвідчених працівників підприємства ТОВ «Софія-М» - наставників.

В напрямку «Навчання та розвиток персоналу» планування навчання персоналу підприємства слід проводити перед початком нового календарного року (орієнтовно – жовтень-листопад). Такий тривалий період відводиться для того, щоб менеджер по персоналу встиг зібрати, узгодити та скоординувати замовлення на навчання від всіх керівників підрозділів та окремих спеціалістів. На нашу думку, планування навчання персоналу слід проводити за категоріями персоналу – керівництво, спеціалісти, службовці та робітниця, фахівці. В рамках реалізації концепції розвитку персоналу, необхідно спланувати заходи щодо формування індивідуальних планів розвитку для кожного працівника окремо. Такий план складається (частіше всього) за результатами проведеного на підприємстві процесу оцінювання працівників та/або їх атестації.

За «Атестацією та оцінкою персоналу» планування цих заходів слід проводити наперед, на наступний календарний рік. Таке планування повинно відбуватися для того, щоб підготувати критерії оцінювання, а за необхідністю – й власних внутрішніх експертів. За результатами проведеної атестації або оцінювання персоналу слід скласти план. В цьому плані слід вказати – які саме заходи по відношенню до кожного конкретного працівника слід застосувати, для того, щоб нівелювати ті розбіжності з нормативами, які були виявлені під час атестації.

Останні два напрями діяльності є не лише корисними для підприємства, але й обов'язковими для виконання у відповідності до положень Закону України N 5067-VI «Про професійний розвиток працівників» від 2012 року [2].

Під час планування роботи з адаптації та профорієнтації персоналу, після прийняття рішення про прийняття нового працівника на роботу, слід скласти план проходження ним випробувального терміну. План повинен бути деталізований за принципом – перший тиждень – по днях, перший місяць – по тижнях. План складає сам працівник, але після цього план редагується наставником, безпосереднім керівником та затверджується директором підприємства. На підприємстві повинен бути складений план імплементації нового працівника в нове виробниче середовище. В такому плані слід зазначити участь не лише безпосереднього керівника та наставника, але й інших працівників підприємства – представника бухгалтерії, секретаря, інших працівників. За результатами проведеної атестації працівників та роботи з документами відділу кадрів слід проводити визначення можливості використання працівників більш оптимально, у відповідності до їх освіти та кваліфікації. Тому наприкінці травня – липня слід переглядати особові справи та трудові книжки для визначення тих працівників, що навчалися та отримали нову, освіту (або підвищили свою кваліфікацію). Не зайвим буде складання плану переміщення працівників по вертикалі та по горизонталі. Це не лише вирішує проблему взаємозамінності працівників. Але й допомагає визначити тих, хто має невикористаний потенціал та може бути більш оптимально використаний на іншій посаді підприємства ТОВ «Софія-М».

План звільнення працівників складається завчасно лише за умови, якщо точно відомо про скорочення посади або підрозділу підприємства. Частіше всього план складається лише при виникненні випадку звільнення. Але алгоритм звільнення повинен бути розроблений для таких випадків. Для збереження власного іміджу на ринку праці та позитивної атмосфери під час звільнення працівників, іноді використовується технологія аутплейсменту.

Таким чином, план аутплейсменту дозволяє координувати дії різних підрозділів компанії та окремих працівників.

В заходах з організаційної культури, перед початком нового календарного року пропонуємо створити план святкування корпоративних подій. Наша пропозиція, що на таке святкування заслуговують - день працівника харчової промисловості, день заснування компанії, день працівників рекреаційної сфери, Новий рік, восьме березня. План святкування днів народження працівників складається перед початком нового календарного року. Але такий план потребує постійної актуалізації через постійне прийняття нових працівників та звільнення існуючих. План заходів корпоративної соціальної відповідальності слід складати на підприємстві не лише на наступний календарний рік, але й перспективний – на найближчі 5 - 10 років.

Під час планування заходів з поліпшення психологічного клімату, для розуміння тих настроїв, які переважають в колективі підприємства, необхідно планування заходів з дослідження психологічного клімату. Краще всього проводити такі заходи не частіше раз на квартал, але й менше, ніж раз на півроку. Соціологічні дослідження слід планувати на підприємстві ТОВ «Софія-М» для визначення ставлення працівників до підприємства, менеджменту, продукції/послуг, один до одного. Такі заходи слід планувати та проводити хоча б один раз на півроку.

Планування витрат на персонал слід проводити, оскільки переважна більшість заходів що зазначені в пп. 1.1 – 7.2 потребують фінансування від керівництва. Тому слід створити на підприємстві ТОВ «Софія-М» окремий план, в якому зазначаються суми, які планується витратити по кожному з них.

При розробці та впровадженні заходів по удосконаленню планування роботи з персоналом слід особливу увагу звертати на те, що вони повинні враховувати чинне законодавство України – Кодекс законів про працю України [1].

Для реалізації запропонованої нами програми з оптимізації планування роботи з персоналом ми пропонуємо ввести в штат підприємства посаду менеджера по персоналу. Тим більш, що такий фахівець буде не лише виконувати пункти плану роботи з персоналом, але й вирішувати інші питання щодо персоналу підприємства – ведення кадрового діловодства, пошук та підбір персоналу, проведення психологічного тестування, організація та проведення адаптації нових працівників, підготовка та самостійне проведення навчання персоналу підприємства по певній тематиці, участь в підготовці та проведенні атестації та оцінки персоналу, реалізацію рішень атестаційної комісії, участь в упорядкуванні організаційної культури на підприємстві, реалізація програми розвитку персоналу підприємства, участь в розробці програм стимулювання персоналу тощо.

Введення в штат підприємства ТОВ «Софія-М» посади менеджера по персоналу дозволяє вирішити відразу декілька проблем. По-перше, всі заходи, що пов'язані з персоналом, будуть плануватися централізовано одним фахівцем. По-друге, керівництву та працівникам підприємства ТОВ «Софія-М» тепер буде набагато простіше вирішувати всі питання, оскільки з цього напрямку діяльності на підприємстві буде фахівець. По-третє, керівництво підприємства полегшує собі всі питання контролю та відповідальності за заходи з персоналом.

Відповідно до третього напрямку удосконалення процесу планування роботи з персоналом (див. рис. 3.1) нами було проведено теоретичне дослідження можливих шляхів реалізації цього напрямку.

На сьогодні на ринку автоматизованих систем управління та планування присутні програмні продукти різного спрямування та масштабів. Найбільш вживаною та розповсюдженою є програма «1:С Підприємство» конфігурація «Зарплата та Управління персоналом для України». Дещо рідше можна зустріти використання програм «Галактика. Управління персоналом», та «Парус: управління персоналом». Набирає обертів програмний продукт «БОСС. Управління персоналом».

Слід зазначити, що всі перераховані програми мають дуже обмежені можливості та створені переважно для полегшення діяльності з кадрового діловодства на підприємстві. Тому нашу увагу привернули автоматизовані системи, що мають розповсюдження серед закордонних підприємств - SAP ERP HCM, Oracle HRMS. Особливість саме цих автоматизованих систем полягає в тому, що ці системи беруть за основу не штатний розпис та законодавство держави, а кадрову політику та профілі компетенцій працівників. Але ці системи мають, так само, суттєвий недолік – не враховують чинне законодавство держави і можуть видавати рішення, що йдуть врозрід з існуючим законодавством. Нами було проведено порівняльну характеристику різних автоматизованих систем, результати якого наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Порівняльна характеристика автоматизованих систем
для оптимізації управління персоналом**

Програма	1:С	Парус	БОСС	SAP ERP HCM
Вартість	8 400	4 828	3 166	180 000
Можливість доопрацювання	+	+	+	+
Доступ через смартфон	+	-	-	+
Підтримка оновленнями	+	+	+	+
Функціональних систем	11	8**	14	42
Посилань в Google Україна, %	50	21	23	7
Навчання програмі	1 050	б/коштовно	850	Немає даних
Застосування	В, С*	В, С, М	Х, К, В	Х, К, В

Примітка * - Х – холдинги, К – корпорації, В – великі, С – середні, М – малі

** - для розрахунку заробітної плати потрібний додатковий модуль

Джерело: сформовано автором

Дані, наведені в таблиці 3.2, свідчать про те, що найбільш потужною та багатобічною автоматизованою програмою для роботи з персоналом підприємства є SAP ERP HCM. Вона дозволяє пацювати практично по всіх напрямках діяльності служби персоналу та має беззаперечно більший функціонал серед всіх представлених програмних продуктів. Але ця програма має дуже високу вартість та створена більше для роботи в великих підприємствах, корпораціях, холдингах.

Найбільш вдалою для впровадження є програма «1:С Підприємство» конфігурація «Зарплата та Управління персоналом для України» через свою широку розповсюдженість в Україні, легку доступність та можливість роботи навіть зі смартфона. Але програма є найбільш коштовною серед вітчизняних та найбільш вдало працює в великих та середніх підприємствах.

Програмний продукт «БОСС. Управління персоналом» має найменшу ціну в Україні, але також має свою спрямованість – великі підприємства, холдинги, корпорації.

Тому, на нашу думку, для такого невеликого підприємства, як ТОВ «Софія-М» вибір слід робити серед двох програмних продуктів - «1:С Підприємство» конфігурація «Зарплата та Управління персоналом для України» та «Парус: управління персоналом». Остання є найменшою за функціональним наповненням.

Таким чином, ми пропонуємо запровадити на підприємстві ТОВ «Софія-М» програму, у відповідності до якої процес планування роботи з персоналом переходить з принципу ситуаційно-хаотичного до упорядкованого. Слід провести пілотні проекти з дослідження можливості запровадження в практику діяльності підприємства ТОВ «Софія-М» автоматизованих систем управління персоналом. На нашу думку, це може бути автоматизована система «Парус: управління персоналом». В наступному підрозділі спробуємо визначити економічну доцільність запропонованих нововведень.

3.2. Прогнозна оцінка управлінських заходів удосконалення планування роботи з персоналом підприємства

Проведене нами дослідження ситуації на підприємстві ТОВ «Софія-М» показало, що слабкою ділянкою в управлінні його діяльністю є відсутність упорядкованого планування. Нами було запропоновано програму із запровадження стратегічно-орієнтованої системи планування роботи з персоналом. Але зрозуміло, що будь-яка програма потребує оцінки її ефективності.

Нами було вирішено провести прогнозу оцінку запропонованих управлінських заходів з удосконалення планування роботи з персоналом підприємства ТОВ «Софія-М».

Частіше всього для проведення прогнозової оцінки на практиці використовують декілька груп методів (рис. 3.1).

Для проведення прогнозової оцінки запропонованих заходів ми використали один з методів індивідуальної експертної оцінки - інтерв'ю. Ми надали перевагу саме цьому методу через те, що саме він використовується тоді, коли важко і іноді навіть неможливо точно визначити ступінь та силу впливу чинників на діяльність підприємства. Для реалізації цього методу нами було опитано менеджерів підприємства ТОВ «Софія-М». Їм усім було поставлено запитання про їх думку щодо розміру можливого ефекту від запровадження запропонованого нами плану роботи з персоналом підприємства, при цьому нами було запропоновано описати три варіанти розвитку ситуації – ідеальний, оптимальний та негативний.

За результатами відповідей менеджерів підприємства було розраховано середній очікуваний розмір зміни показника чистого прибутку підприємства. Таким чином, при ідеальному варіанті розвитку ситуації менеджери передбачають збільшення чистого доходу в середньому на 21%, при оптимальному варіанті – в середньому на 13%, а при негативному варіанті – в середньому на 6%.

Розрахунок прогнозного результату проводився нами за формулою 3.1:

$$Op = ЧД \times Vz / 100\%, \quad (3.1)$$

де Op – очікуваний розмір зміни

$ЧД$ - чистий дохід підприємства за останній рік спостереження

Vz – відсоток зміни

Слід звернути особливу увагу на те, що запропонована нами програма проведення планування роботи з персоналом практично не потребує матеріальних витрат, оскільки сам процес планування є процесом не матеріалоемким. Єдиним суттєвим елементом з наших пропозицій, який потребує фінансування – це впровадження на підприємстві ТОВ «Софія-М» нової посади - менеджера по персоналу. Для виконання всіх функцій з управління персоналом на підприємстві, в тому числі й планування роботи з персоналом, достатньо однієї посади такого фахівця на все підприємство. На сьогодні така посада частіше всього називається HR-generalist, тобто фахівець з питань персоналу, який працює по всіх напрямках одноосібно.

Проведений скринінговий аналіз пропозицій сучасного ринку праці міста Києва свідчить про достатньо широкі межі заробітних плат, що пропонуються менеджерам по персоналу, які працюють на підприємстві наодинці. Проведене усереднення дозволяє нам визначити, що такий фахівець може мати заробітну плату від 12 000 гривень на місяць. В розрахунку на рік, витрати на заробітну плату менеджера по персоналу (HR-generalist) складає 144 000 грн. Дані табл. 3.1 свідчать, що саме це і буде єдиним витратним компонентом серед всіх запропонованих нами заходів з оптимізації.

Проведений розрахунок показника дозволяє нам отримати наступні результати (табл. 3.2). В своєму дослідженні ми не задовільнилися розрахунком абсолютних прямих показників ефективності. Використовуючи формули 1.1 та 1.2 з Розділу 1, ми підставили значення, які отримали та провели розрахунок коефіцієнту економічної ефективності та коефіцієнту

терміну окупності витрат. Отримані результати так само були нами включені в загальну табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогноз ефективності запропонованих заходів
щодо планування роботи з персоналом на підприємстві ТОВ «Софія-М»**

Показники	Варіанти розвитку ситуації		
	ідеальний	оптимальний	негативний
Чистий дохід, тис. грн	6 188,8		
Прогнозний відсоток покращення, %	21	13	6
Очікуваний приріст до чистого доходу, тис. грн	1299,7	804,5	371,3
Витрати, тис. грн	144		
Чистий результат, тис. грн	1155,7	660,5	227,3
КЕеф	8,02	4,59	1,59
Ктов	0,12	0,22	0,63

Джерело: сформовано автором

Аналіз табл. 3.2 дозволяє нам зауважити, що при всіх сценаріях розвитку подій підприємство ТОВ «Софія-М» отримує позитивний ефект за умови впровадження запропонованої нами програми проведення планування роботи з персоналом підприємства. При чому, такий позитивний ефект спостерігаємо навіть за умови введення постійної статті витрат: на заробітну плану ще одного працівника підприємства – менеджера з персоналу.

Спостерігаємо, що за умови ідеального розвитку ситуації менеджери як експерти прогнозують покращення чистого доходу до 21%, що складало б 1299,7 тис. грн, а з урахуванням виплати заробітної плати менеджеру по персоналу – 1155,7 тис. грн.

За умови оптимального розвитку ситуації, менеджери як експерти передбачають до 13% приросту до чистого доходу. Це складає з вичетом зарплати менеджера по персоналу 660,5 тис. грн.

Негативний сценарій, який передбачали менеджери підприємства ТОВ «Софія-М» може принести додатково 6% до чистого доходу. Передбачаємо зростання цього показника діяльності підприємства на 227,3 тис. грн.

Відносність показників дає нам можливість засвідчити, що витрати на впровадження запропонованих нами заходів окупні та приведуть до позитивного економічного ефекту. Про це свідчить те, що КЕеф при всіх трьох варіантах розвитку ситуації більший від 1,0. Так само, Ктов знаходиться далеко від показника 1,0, що свідчить про те, що терміни окупності достатньо не великі.

Хочемо зауважити на тому, що нами було розглянуто лише економічну складову прогнозованої оцінки управлінських заходів удосконалення системи планування роботи з персоналом. Але слід ще враховувати й соціально-психологічну складову.

Ця складова не піддається фінансовому обрахуванню, хоча насправді має достатньо суттєвий вплив на результативність діяльності будь-якого підприємства.

Впровадження в практику діяльності підприємства планування роботи з персоналом не лише призведе безпосередньо до покращення економічних показників. Ці показники покращаться ще й через покращення іміджу підприємства, такий покращений імідж виникає через покращення ставлення до самого підприємства його партнерів, клієнтів, постачальників та відвідувачів. Вони можуть навіть не знати про зміни та переведення роботи з персоналом на планову. Але вони всі побачать позитивні зміни і так само позитивно відреагують на них.

Неможливо прорахувати реакцію й фінансових інституцій на зміни на підприємстві. Але ми передбачаємо позитивну реакцію, оскільки плановість роботи з персоналом та позитивні економічні результати, до яких призведе така робота стануть помітними і нададуть для фінансових інституцій більше рівня довіри до підприємства ТОВ «Софія-М», як до фінансового партнера на фінансовому ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Планування роботи з персоналом є актуальним оскільки суттєво впливає на ефективність та якість основного чинника конкурентоспроможності підприємства – персонал.

2. Напрямами планування роботи з персоналом на підприємстві є: кількісно-якісне забезпечення персоналом, навчання та розвиток персоналу, атестація та оцінка персоналу, адаптація та профорієнтація персоналу, організаційна культура, звільнення персоналу, оптимізація психологічного клімату, витрати на персонал.

3. Для планування роботи з персоналом використовують безліч різних методів. При цьому вибір методу залежить не лише від ситуації на підприємстві, але й від автора методу, оскільки різні автори мають достатньо розбіжні погляди на методи планування роботи з персоналом. Розрізняють три групи методів планування роботи з персоналом – загальні, специфічні та математико-статистичні.

4. При оцінюванні планування роботи з персоналом використовують три групи підходів: ставлення до персоналу як до сукупного суспільного працівника, оцінювання через результативність персоналу та оцінювання через ефективність організації праці, мотивацію та морально-психологічний клімат.

5. Показниками ефективності планування роботи з персоналом можуть бути: коефіцієнт економічної ефективності, коефіцієнт терміну окупності витрат, коефіцієнт річного економічного ефекту та інші.

6. Підприємство ТОВ «Софія-М» працює на ринку Києва з 1999 року та надає послуги з громадського харчування. За останні три роки підприємство демонструє позитивні економічні показники своєї діяльності.

7. За останні три роки спостерігається суттєве зростання кількості кафе та ресторанів в Києві. При цьому відбувається зростання середнього чеку в середньому на 30% за рік.

8. За результатами анкетування та опитування працівників підприємства ТОВ «Софія-М» нами було визначено, що на підприємстві планування роботи з персоналом відбувається стихійно-ситуаційно. Не використовуються сучасні автоматизовані системи роботи з персоналом.

9. Враховуючи дані, отримані нами при практичному дослідженні підприємства ТОВ «Софія-М», нами було розроблено пропозиції щодо планування роботи з персоналом за всіма напрямками.

10. Ми пропонуємо впровадити в практику діяльності підприємства автоматизовану систему управління персоналом «Парус: управління персоналом» через її відповідність завданням та меті діяльності підприємства ТОВ «Софія-М» та його чисельності персоналу.

11. Використавши експертний метод прогнозування, ми визначили, що при будь-якому – оптимальному, негативному або ідеальному варіанті розвитку ситуації при впровадженні запропонованого нами плану роботи з персоналом підприємство ТОВ «Софія-М» отримає додатковий чистий дохід.

12. Запропоновані нами заходи призведуть до позитивного економічного результату, що підтверджується розрахуванням відносних коефіцієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України. Електронний ресурс. Режим доступу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94>
2. Про професійний розвиток працівників. Закон України N 5067-VI від 05.07.2012. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
3. Chetana Nameirakram, A.K. Das Mohapatra (2018), “Career Planning and Career Management as Antecedents of Career Development: A Study” Asian J. Management; 8 (3): July. – 614 – 618pp.
4. Imna, M., & Hassan, Z. (2015). Influence of human resource management practices on employee retention in Maldives retail industry. International Journal of Accounting, Business and Management, 1(1), 1 – 28.
5. Maphisa, S. M., Zwane, B. K., & Nyide, C. J. (2017). Succession planning and staff retention challenges: An industrial outlook and major risks. Risk governance & control: financial markets & institutions, 7(3), 17-26.
6. Terera, S.R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5 (1): 481 – 487.
7. Аналіз ринку громадського харчування Києва. 2019 рік. Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-obshchestvennogo-pitaniya-kieva-2019-god>
8. Бажин А.С. Зарубежный опыт организационно-кадрового аудита и кадрового планирования / А.С. Бажин, Р.В. Светайло, А.С. Овчинников // Экономика и социум. – 2015. – № 1 (14). – С. 12–15.
9. Базалійська Н. П. Удосконалення системи кадрового планування на промисловому підприємстві / Н. П. Базалійська, Д. Ю. Фещенко // Регіональна економіка та управління : наук.-практ. журн. / ГО «Східноукр. ін-т економіки та упр.».– Запоріжжя, 2015. – № 2 (05) травень. – Ч. I. – С. 10-14.

10. Бакало Н.В., Струцька К.О. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність // Економіка і регіон. 2016. - № 6 (61). – С. 71 – 75.

11. Барвінська Є. С., Георгіаді Н. Г., Лучко Г. Й. Особливості формування персоналу підприємства в умовах розвитку міжнародного підприємництва. Ефективна економіка. 2018. № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6226>

12. Вартанова О. В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр, І.В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки» №3. – 2015. – С. 50–54.

13. Вдовин, К.В. Персонал: как руководить организацией / К.В. Вдовин. - М.: Аист-Пресс, 2004. - 117с.

14. Вергеліс В.О. Інформаційні технології в управлінні персоналом на підприємстві / В. О. Вергеліс. // Наукові праці Вінницького національного технічного університету. Вінниця. 2016. – № 2. – С. 35.

15. Гайдученко С.А. Кадрове планування на підприємствах України / С.А. Гайдученко // Персонал. – 2014. – № 6. – С. 23–27.

16. Гайдученко С. О. Кадрове планування в сфері державної служби: цілі, завдання, заходи / С. О. Гайдученко. // Державне будівництво. - 2008. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_49

17. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. - № 7 (172). – С. 29 - 37.

18. Гребеньок І.В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах та методологічні засади її формування / І.В. Гребеньок, І.В. Бондар // Економіка. Управління трудовими ресурсами. – К.: КНТЕУ, 2012. – С. 49-64.

19. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства /А. М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 148-155.

20. Зенина Е.А. Кадровое планирование организации: необходимость, тенденции развития, пути совершенствования / Е.А. Зенина // Молодой ученый. – 2016. – № 9. – С. 557–558.

21. . Зось-Кіор М.В. Особливості формування кадрової політики сучасної організації / Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Вип.13. – С. 259–263.

22. Зудова І.Ю., Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства / І. Ю. Зудова, М. С. Петренко // Молодий вчений. - 2017. - № 10. - С. 889-893.

23. Жигалкевич Ж.М. Інформаційні технології в управлінні підприємством / Ж.М. Жигалкевич, А.С. Онопко // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 28 квітня 2016 р. — К: Вид-во «Політехніка», 2016. — 104 с. — С.23-26.

24. Касьянова Н. В. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємством / Н. В. Касьянова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 628 : Проблеми економіки та управління. – С. 534–539.

25. Кличановский В.В. Кадровое планирование в организации / В.В. Кличановский // Справочник кадровика. – 2015. – № 7. – С. 34–37.

26. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення / Є. І. Ковтун // Молодий вчений. – 2016. – № 6. – С. 46–50.

27. Кучіна С.Е. Планування праці та персоналу на торговельному підприємстві / С.Е. Кучіна, Ю.О. Топчий // Вісник НТУ ХПІ. – 2013. – № 22. – С. 57- 60.

28. Кучманич О.І. Підвищення ефективності кадрового планування в умовах ринку [Електронний ресурс] / О.І. Кучманич // Режим доступу до статті: <https://issuu.com/mdau/docs/abstracts2010-03-16-19>

29. Лаврук О.С. Кадрове планування в системі управління персоналом // ECONOMIC AND LAW PARADIGM OF MODERN SOCIETY, 2016. – №1. – С.118-123.

30. Марусей Т. В. ERP-системи як сучасний засіб управління ресурсами персоналу / Т. В. Марусей // Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції науковців, аспірантів та студентів. Кам'янець-Подільський. 2017. – С. 34-36.

31. Новойтенко І.В., Волощук Г.О. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства // Економіка підприємства та соціальний розвиток. Наукові праці НУХТ. – 2012. - № 46. – С. 83 – 88.

32. Олесіч Д.О., Шкода М.С. Кадрове планування в системі управління персоналом // сталий розвиток підприємництва. – 20 С. 326 – 332.

33. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики
З. Пушкар, Г. Мацькова // Українська наука: минуле сучасне, майбутнє. – 2010. – Вип. 14-15. – С. 193-198.

34. Савченко М.П. Современные подходы кадрового планирования на предприятии / М.П. Савченко, О.В. Гранадская // HR-Менеджмент. – 2015. – № 9. – С. 43–47.

35. Самойленко Г. І. Методика проведення аналізу впливу ефективності використання трудових ресурсів на фінансові результати діяльності підприємств / Г. І. Самойленко // Вісник університету банківської справи Національного банку України. - №1 (10). - 2011. - С. 330-336.

36. Сівашенко И. О. Сучасні підходи до оцінки персоналу. Економічний аналіз: збірник наукових праць. — Тернопіль: Видавництво Тернопільського

національного економічного університету «Економічна думка», 2011. — Вип. 8. — Частина 2. — С. 315–318.

37. Ткаченко А.М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу / А. М. Ткаченко // Прометей. - 2014. - № 2. - С. 188-191.

38. Тростянецька Е.В. Удосконалення кадрового планування на підприємстві // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2016. - № 1 (54). – С. 131 – 142.

39. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві / Т.С. Удовенко, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 3. – С. 125–127.

40. Формування людського капіталу у транснаціональних корпораціях / Н.І. Кара, О.С. Костюк, Л.А. Янковська, В.М. Пісний // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 649: Логістика. – С. 276–282.

41. Хміль Ф. У. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488с.

42. Ходич Ю.В. Методы планирования численности персонала на предприятиях в современных условиях // Економічний вісник Донбасу.- 2012. - № 3 (29). – С. 202 – 206.

43. Хондока В.А., Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві // Економіка і суспільство. 2017. - №13. – С. 768 – 771.

44. Чакалова К.О. Методичне обґрунтування структури персоналу на внутрішньому ринку праці // Науковий вісник Херсонського національного університету. – 2017. – Вип. 22. Ч.2. – С. 101 – 105.

45. Череп О.Г., Жиганова А.В. Трудові ресурси як фактор ефективної діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання / О. Г. Череп, А. Жиганова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. - 2013. - Вип. 2. - С. 172-178.

46. Чумаченко О.В. Особливості планування управлінського персоналу / О.В. Чумаченко, Т.С. Шульгіна // Економічний простір : збірник наукових праць. – № 44/1. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. – С. 254–262.

47. Чумаченко О.В. Методичні проблеми планування управлінського персоналу металургійних підприємств / О.В. Чумаченко, Т.С. Шульгіна // Вісник Донецького національного університету. Серія В: Економіка і право. – 2010. – Вип. 1. – С. 72–75.

48. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 712–715.

49. Шматько Н.М. Формування сучасної кадрової політики підприємства / Н.М. Шматько, А.В. Макаренко // Науково-технічний збірник ХИПА. – № 111. – С. 212-216. – Режим доступу до статті: <http://eprints.kname.edu.ua/35479/1/212-219C.pdf>

50. Ящук В.І., Артищук І.В., Заставний Р.Б. Методичне забезпечення кадрового планування на підприємстві // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.4. – С. 281 – 286.

ДОДАТКИ

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту, кафедра економічної теорії
та конкурентної політики**

УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

**Збірник наукових статей студентів, які
здобувають освітній ступінь магістра за
спеціальністю 073 «Менеджмент»
(спеціалізації «Управління бізнесом»;
«Торговельний менеджмент»; «Менеджмент
персоналу»; «Управління в сфері економічної
конкуренції»)**

Частина 1

Київ 2019

ШЕВЧЕНКО Д. Методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління бізнесом.....	76
ХАНЧА М. Формування товарної політики підприємства	83
СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
БЕРЕЖНЯК І. Сутність та види соціального розвитку підприємства	90
ДЕРКАЧ Я. Сутність корпоративної соціальної відповідальності підприємства	94
ДОЛЯ В. Планування роботи з персоналом.....	98
ЖИГАЛЮК К. Формування мотиваційного механізму управління персоналом	103
КАКОРА В. Управління розвитком персоналу на підприємстві	110
МАРКОВ М. Механізм управління конфліктами в організації.....	116
OLEKSIENKO I. Development of the organizational culture at the trading enterprise.....	121
СПІТКІВСЬКА Т. Сутність та складові розвитку персоналу підприємства.....	127
ОСТАПЕНКО М. Формування системи командного менеджменту на підприємстві	131
ХАЧАТРЯН Н. Характеристика факторів та процесу формування компетенцій персоналу.....	139
ЮЛДАШОВА О. Концептуальні підходи до розвитку персоналу підприємства.....	148
ЯРОЩУК Л. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві.....	152

6. Корпоративна соціальна відповідальність є багатобічною та впливовою на діяльність бідь-якого підприємства, тому дослідження її сутності, принципів та закономірностей потребує подальшого його дослідження.

Список використаних джерел

1. Corporate social responsibility [Electronic resource] : [about] // As You Sow : organization's website. – Available from: <http://www.asyousow.org/about-us/theory-ofchange/corporate-social-responsibility>. – Viewed 01.02.2016. – Title from screen.
2. ISO 26000 – Справочник по вопросам обеспечения корпоративной социальной ответственности. – Режим доступа: <http://www.bsigroup.com/ruRU/ISO-26000/>
3. Волосковець Н. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки / Н. Ю. Волосковець // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2010. - Вип. 17. - С. 125-130.
4. Глобальний договір ООН (UN Global Compact, 2000) – Електронний ресурс. – Режим доступу: globalcompact.org.ua.
5. Гриненко А.М. Соціальна політика : [навч.-метод. посіб. для сам ост. вивч. дисципліни] [Текст] / Гриненко А.М. – К. : КНЕУ, 2003. – 309с.
6. Зелена книга Європейського Союзу. – Режим доступу: rspenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552
7. Косар Н.С. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні / Н. С. Косар, В. М. Пилипенко, Н. Є. Кузьо // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. - 2014. - № 811. - С. 176-183.
8. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність / Ф. Котлер, Н. Лі // Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства Пер. з англ. С. Яринич. – К.: Стандарт, 2005 – 320с.
9. Мельник С.С. Становлення соціально орієнтованого бізнесу в Україні як складова державної соціальної політики // Україна: аспекти праці. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 2008. – № 5. – С. 32 – 37.
10. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. –180с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. мед. наук, доцента ВОЛОБУЄВА М.І.

ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

**ДОЛЯ В., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент персоналу»**

У статті викладено результати теоретичного дослідження щодо сутності поняття «планування роботи з персоналом». Надано порівняння різних підходів щодо визначення поняття планування роботи з персоналом залежно від школи. Визначено місце планування роботи з персоналом в загальній системі планування на підприємстві. Проведено опис напрямків в яких повинно відбуватися планування роботи з персоналом на підприємстві.

The article presents the results of theoretical research on the essence of the concept of «planning of work with personnel». Comparison of different approaches to the definition of the

concept of personnel planning is given, depending on the school. The place of planning of work with the personnel in the general system of planning at the enterprise is determined. A description of the directions in which the planning of work with personnel at the enterprise should take place.

Актуальність. В сучасних умовах функціонування для будь-якого підприємства важливим є питання оптимізації процесу планування власної діяльності. Хоча підприємство діє в умовах не планової, а ринкової економіки, але свою ефективну діяльність воно спроможне забезпечити лише за умови планової побудови своїх виробничих процесів. Планування відбувається по всіх напрямках діяльності підприємства.

При цьому на перше місце виходить планування роботи з персоналом, оскільки всі інші види планування тим чи іншим способом будуть пов'язані з персоналом підприємства. Тому саме планування роботи з персоналом стає базовим елементом передбачення майбутніх результатів та закладання основи для ефективності діяльності всього підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз літературних джерел свідчить про те, що проблема оптимізації діяльності підприємства через удосконалення планування не втрачає своєї актуальності протягом останніх сорока років. Питанням оптимізації діяльності підприємства та упорядкування його діяльності через планування (в тому числі й планування роботи персоналу) обіймались протягом достатньо тривалого періоду велика кількість науковців та практиків менеджменту. Серед тих, хто приділяв цьому питанню суттєвої уваги та надавав великої важливості такі відомі автори, як Балабанова Л.В., Кібанов А.Я., Гребеньок І.В., Гайдученко С.О., Бондар І.В., Щекін Г.В., Виноградський М.Д., Лаврук О.В., Шматко Н.М., Макаренко А.В. та багато інших.

В переважній більшості робіт планування роботи з персоналом підприємства розглядається в контексті, тобто як складова частина загального планування на підприємстві. Плануванням роботи персоналу як самостійний напрям досліджень спостерігається лише в поодиноких роботах науковців останнього десятиріччя.

Метою цієї наукової статті є дослідження сутності поняття планування роботи з персоналом та його місця в системі планування підприємства.

Виклад основного матеріалу. В сучасній науковій літературі науковці та практики менеджменту використовують декілька понять, що визначають процес планування на підприємстві по відношенню до власного персоналу. Найбільш вживаними є «кадрове планування», «планування персоналу», «планування робочого складу організації» та «планування роботи з персоналом». В нашій статті ми будемо використовувати поняття «планування роботи з персоналом» для визначення процесу упорядкування роботи з працівниками підприємства.

Крім того, нами було визначено, що існує певне неспівпадіння розуміння процесу планування роботи з персоналом серед вітчизняних та закордонних дослідників. В своїй роботі Тростянецька Е.В. зазначає, що в англійських інформаційних джерелах цей процес визначають як «процес забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що володіють необхідними навичками для виконання своїх обов'язків, в необхідний для організації час за відповідні гроші» [8].

Та ж Тростянецька Е.В., цитуючи Кібанова А.Я., визначає «Планування роботи з персоналом, що діє як в інтересах організації, так і в інтересах самих працюючих, створює умови для більш продуктивної праці і задоволення роботою». Автор наголошує на тому, що планування повинно виконувати функцію задоволення працівників тією посадою та умовами, що створюються для розвитку їх здібностей та гарантований високий та стабільний заробіток.

Достатньо просто визначає в своїй роботі сутність планування роботи з персоналом Гайдученко С.О. Він вважає, що це складова частина планування організаційної структури, завдяки якій відбувається укомплектування організаційних структур фахівцями, знання і практичні навички яких відповідають кваліфікаційним характеристикам відповідних посад [2].

Лаврук О.С. зазначає, що за результатами її наукових досліджень, під кадровим плануванням слід розуміти «цілеспрямовану діяльність підприємства з підготовки кадрів, забезпечення пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначення загальної додаткової потреби, контролю за використанням» [6].

На думку Ф. Хміль, планування роботи з персоналом – це система комплексних рішень і заходів із реалізації цілей організації та кожного працівника, яка дає змогу [9]: забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості та вимог робочих місць; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією.

Для забезпечення вирішення всіх виробничих питань планування роботи з персоналом на практиці повинно відбуватися по всіх напрямках роботи з персоналом підприємства (рис 1).



Рис. 1. Напрямки планування роботи з персоналом на підприємстві [9].
Джерело: Хміль Ф. У. *Управління персоналом. Підручник для студентів вищих навчальних закладів.* – К.: Академвидав, 2006. – С. 39 [9].

Слід також зауважити, що планування по відношенню до персоналу підприємства фактично є проявом кадрової політики підприємства у напрямку управління персоналом. Виходячи з існуючої кадрової політики, відповідним чином відбувається (а іноді не відбувається) планування роботи з персоналом. Таким чином, кадрова політика визначає те, як на підприємстві організоване та в якому обсязі виконується цей вид управлінської діяльності. На думку Ф.У. Хміль, планування роботи з персоналом в системі управлінської діяльності підприємства займає місце безпосередньо відразу після формування кадрової політики (рис. 2):



Рис. 2. Місце планування роботи з персоналом в системі управління персоналом підприємства

Джерело: Хміль Ф. У. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – С. 148с. [9].

Рисунок 2 наочно демонструє, що всі напрямки в системі управління персоналом знаходяться в прямій залежності від того, яка кадрова політика буде сформована на підприємстві та наскільки оптимально буде проведене планування роботи з персоналом у відповідності до такої сформованої кадрової політики.

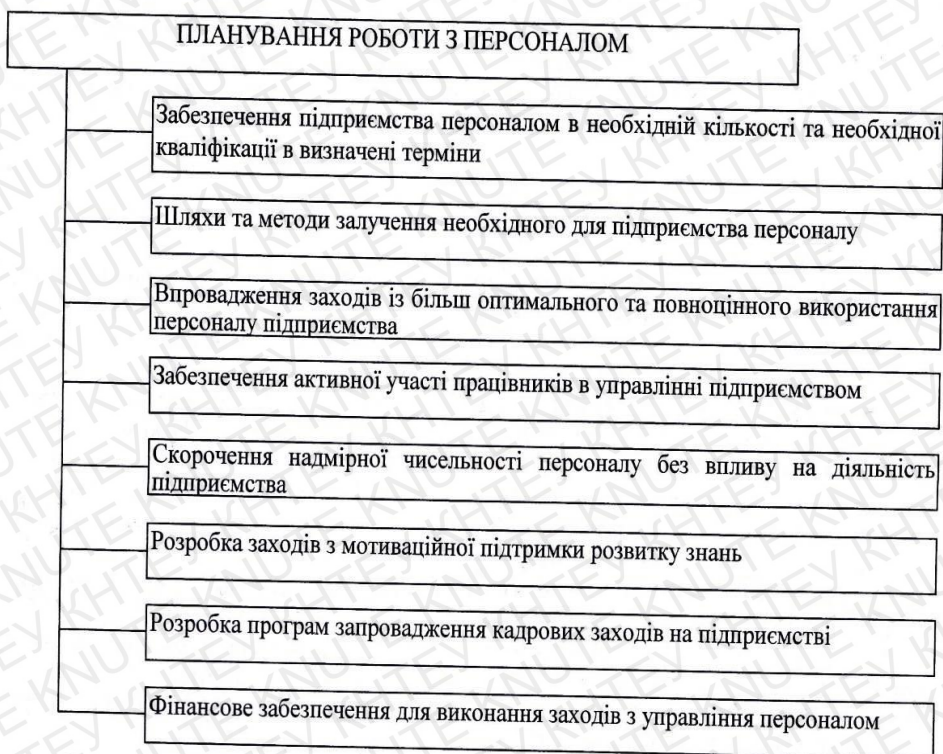
Під час проведення наукових досліджень науковцями по різному визначаються призначення планування роботи з персоналом. Переважна більшість науковців поєднують думкою, що основними завданнями його є:

1. Визначення потреби підприємства в новому персоналі - кількісні та якісні.
2. Формування необхідного фінансового забезпечення для виконання всіх заходів щодо персоналу підприємства.
3. З'ясування оптимальності використання персоналу підприємства.

Але до цих завдань, що вирішуються плануванням роботи з персоналом деякі дослідники мають свої доповнення. Так, Тростянецька Е.В. додає до переліку вирішуваних завдань - яким чином залучити потрібний персонал, як забезпечити повне використання потенціалу працівників, як утримувати обізнаність працівників на рівні, що потребує виробничий процес [8].

Лаврук О.С. вважає, що до проблемних питань, що вирішуються плануванням роботи з персоналом, слід відносити ще й алгоритм скорочення надмірної кількості персоналу, розробка мотиваційної підтримки розвитку знань, розробка програми запровадження кадрових заходів на підприємстві.

Поєднуючи думки різних науковців, що визначені нами вище, вважаємо за необхідне узагальнити цю інформацію (рис. 3):



*Рис. 3. Завдання планування роботи з персоналом**

Джерело: узагальнене автором на основі джерел [1, 3-6, 8]

Слід зазначити, що проведене теоретичне дослідження дозволило визначити, що серед представників наукового світу спостерігається збільшення зацікавленості проблемами планування роботи з персоналом як самостійною науковою одиницею.

Висновки. Проведене нами теоретичне дослідження дозволило зробити наступні висновки та розробити пропозиції:

Планування роботи з персоналом в тому чи іншому обсязі присутнє практично на всіх підприємствах. Але при цьому в науковій літературі це питання частіше розглядається контекстно, тобто як складова частина загального процесу планування на підприємстві і не має глибинного дослідження як окремий напрям діяльності в рамках управління персоналом.

Між науковцями та практика не існує узгодженої думки щодо використання певного терміну для визначення планування відносно працівників підприємства. При цьому частіше всього використовують визначення «кадрове планування», «планування персоналу», «планування роботи з персоналом». При цьому за даними літературних джерел існує відмінність розуміння поняття «планування роботи з персоналу» серед вітчизняних та закордонних науковців.

Для оптимізації діяльності підприємства планування роботи з персоналом на підприємстві повинно відбуватися по всіх напрямках діяльності підприємства з управління персоналом.

Планування роботи з персоналом тісно пов'язане з кадровою політикою підприємства, яка визначається як результат аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ. Саме після створення кадрової політики відбувається планування заходів по всіх напрямках діяльності підприємства з управління власним персоналом.

Планування роботи з персоналом має неоціненну практичну значущість, оскільки відповідає на низку важливих запитань при управлінні підприємством: забезпечення персоналом підприємства та шляхи його реалізації, оптимальність використання персоналу підприємства, фінансування заходів з управління персоналом, навчання та підвищення кваліфікації персоналу з його всебічним розвитком, забезпечення участі персоналу в управлінні підприємством, заходи з мотиваційної підтримки розвитку знань.

Питання планування роботи з персоналом потребують подальшого більш глибинного вивчення для удосконалення процесу управління персоналом підприємства.

Список використаних джерел

1. Базалійська Н. П. Удосконалення системи кадрового планування на промисловому підприємстві / Н. П. Базалійська, Д. Ю. Фещенко // Регіональна економіка та управління : наук.-практ. журн. / ГО «Східноукр. ін-т економіки та упр.».- Запоріжжя, 2015. – № 2 (05) травень. – Ч. I. – С. 10-14.
2. Гайдученко С. О. Кадрове планування в сфері державної служби: цілі, завдання, заходи / С. О. Гайдученко. // Державне будівництво. - 2008. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2008_2_49
3. Гребеньок І.В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах та методологічні засади її формування / І.В. Гребеньок, І.В. Бондар // Економіка. Управління трудовими ресурсами. – К.: КНТЕУ, 2009. – С. 49-64.
4. Кучіна С.Е. Планування праці та персоналу на торгівельному підприємстві / С.Е. Кучіна, Ю.О. Топчий // Вісник НТУ ХП. – 2013. – № 22. – С. 57- 60.
5. Кучманіч О.І. Підвищення ефективності кадрового планування в умовах ринку / О.І. Кучманіч // Режим доступу: <https://issuu.com/mdau/docs/abstracts2010-03-16-19>
6. Лаврук О.С. Кадрове планування в системі управління персоналом // ECONOMIC AND LAW PARADIGM OF MODERN SOCIETY, 2016. – №1. – С.118-123.
7. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики / Пушкар, Г. Мацькова // Українська наука: минуле сучасне, майбутнє. – 2010. – Вип. 14-15. – С. 193-198.

8. Тростянецька Е.В. Удосконалення кадрового планування на підприємстві // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2016. - № 1 (54). – С. 131 – 142.
9. Хміль Ф. У.\ Управление персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488с.
10. Шматько Н.М. Формування сучасної кадрової політики підприємства / Н.М. Шматько, А.В. Макаренко // Науково-технічний збірник ХИПА. – № 111. – С. 212-216. – Режим доступу до статті: <http://eprints.kname.edu.ua/35479/1/212-219C.pdf>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ДЄСВОЇ Н.Е.

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ЖИГАЛЮК К., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент персоналу»**

В статті проаналізовано теоретичні засади мотивації та мотиваційного механізму, його передумови та етапи впровадження на підприємстві. Обґрунтована необхідність розробки ефективного механізму мотивації, який би забезпечував необхідний рівень задоволеності працівників роботою і сприяв би покращенню показників підприємницької діяльності.

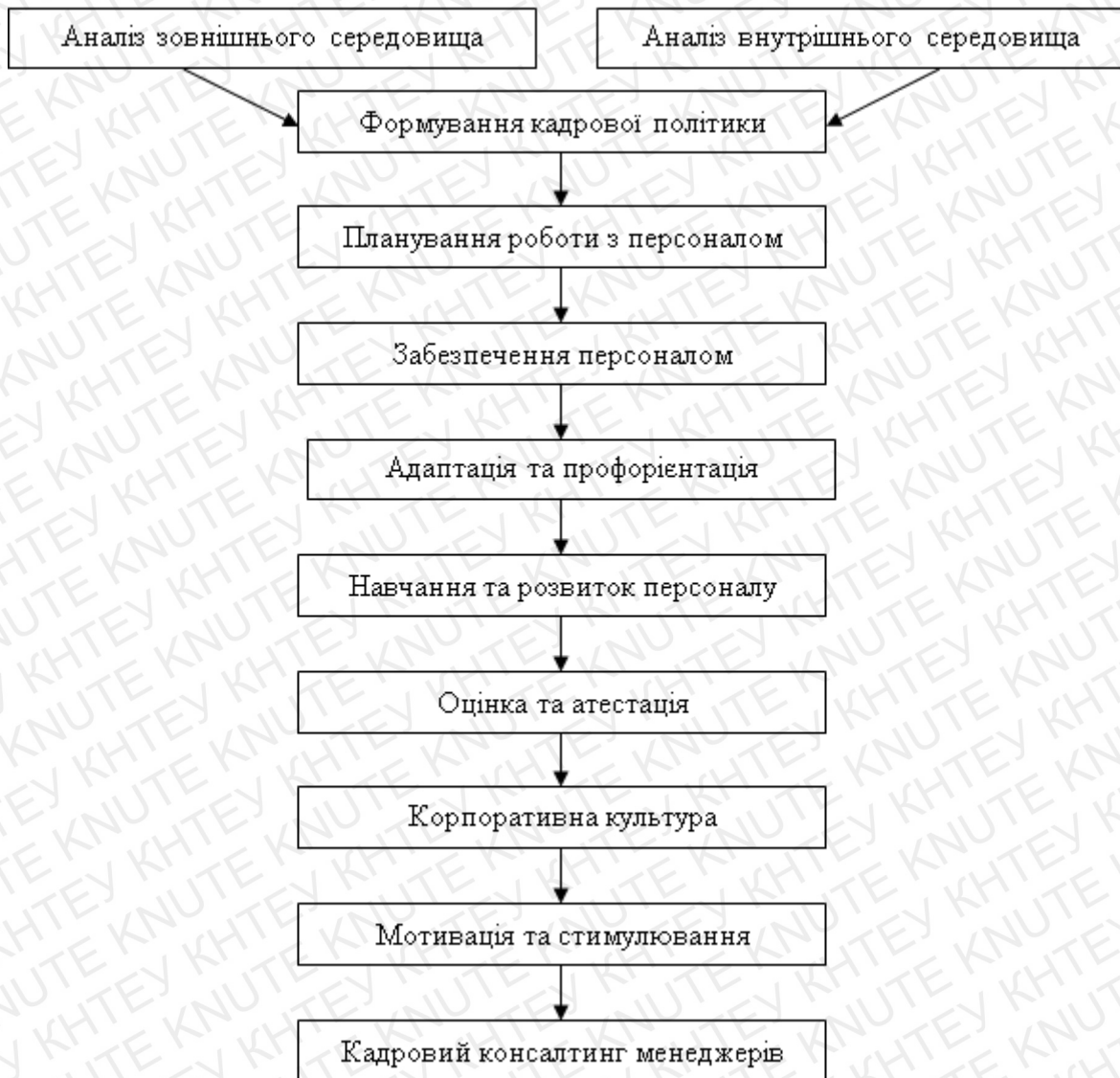
In the article the theoretical foundations of motivation and motivational mechanism, its prerequisites and stages of implementation in the enterprise are analyzed. The necessity of the development of an effective mechanism of motivation, which would provide the necessary level of employee satisfaction with their working process and would contribute to the improvement of business indicators, is substantiated.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. В умовах, коли стейкхолдери компанії намагаються отримати якнайбільше переваг від ефективного використання персоналу, питання мотивації працівників є одним із найважливіших аспектів для розгляду керівництвом підприємств. Менеджерам доводиться приймати рішення, які мають визначальний вплив на фінальні результати та показники. Враховуючи мінливість зовнішнього середовища, керівникам необхідно максимально ефективно використовувати наявні ресурси. Одним з таких факторів є персонал підприємства, який володіє нескінченним потенціалом для зростання, отже, і для покращення загальної ситуації на ринку. Проте, на сьогодні в нашій державі тільки починають з'являтися ефективні механізми мотивації працівників і стимулювання їх до праці, і саме тому є необхідність у вивченні актуального закордонного досвіду.

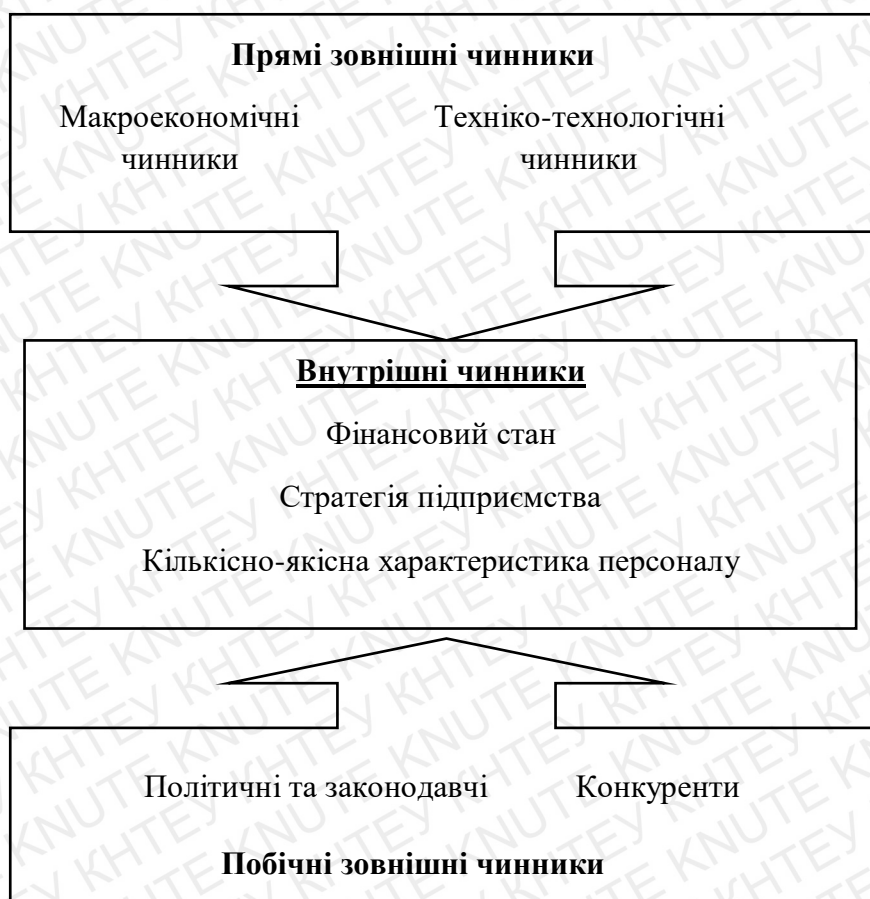
Метою статті є теоретичне, методичне та практичне обґрунтування сутності поняття «мотивація» та «мотиваційний механізм», наукових підходів до формування мотиваційного механізму та обґрунтування необхідності його впровадження на підприємстві.

Проблеми формування ефективного механізму мотивації давно є предметом різноманітних досліджень. Працюючи з різноманітними літературними джерелами щодо дослідження теоретичних та методологічних засад мотивації персоналу, я мав змогу побачити велику кількість різноманітних підходів, думок та поглядів на теоретичні основи мотивації та мотиваційного механізму, що, на мій погляд, свідчить про безумовний інтерес вчених до цього питання. Мотивацію та механізм мотивації досліджували багато відомих та не дуже науковців: Д. Аткинсон, Л. Бок, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Коллінз, Е. Лоулер,

Місце планування роботи з персоналом
в системі управління персоналом підприємства



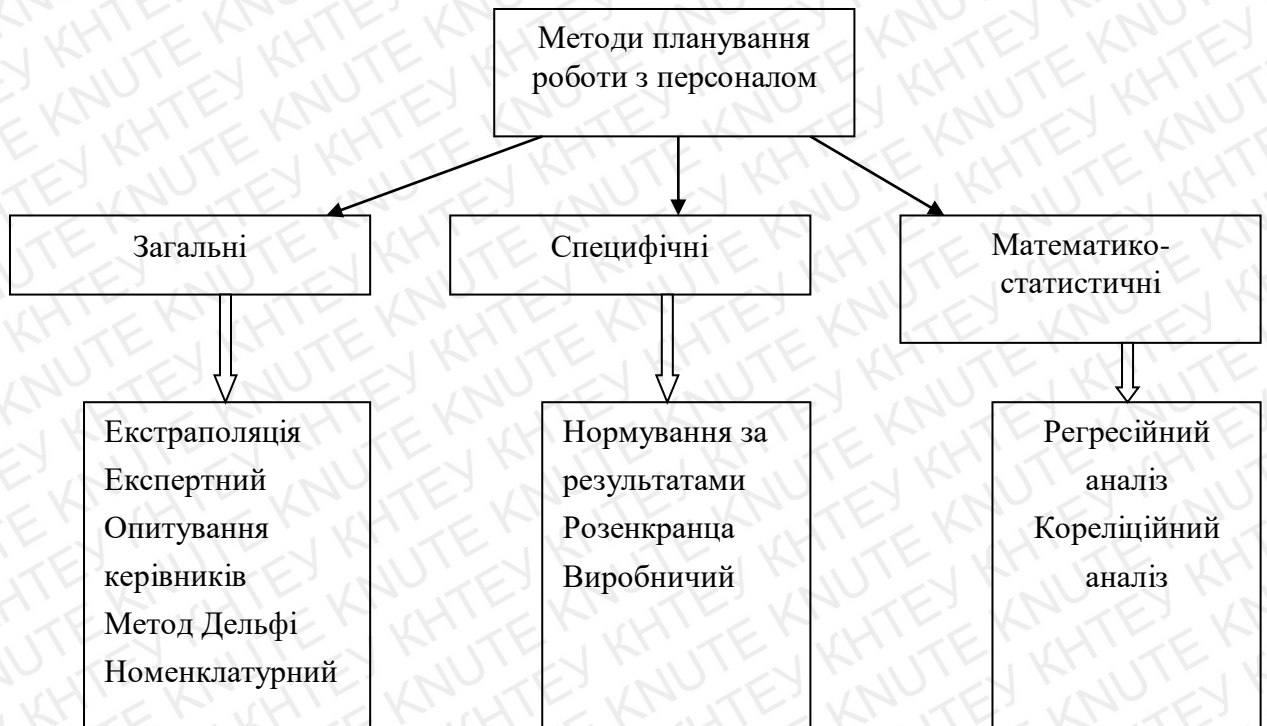
Чинники, що впливають на планування роботи з персоналом на підприємстві



Методи планування роботи з персоналом підприємства

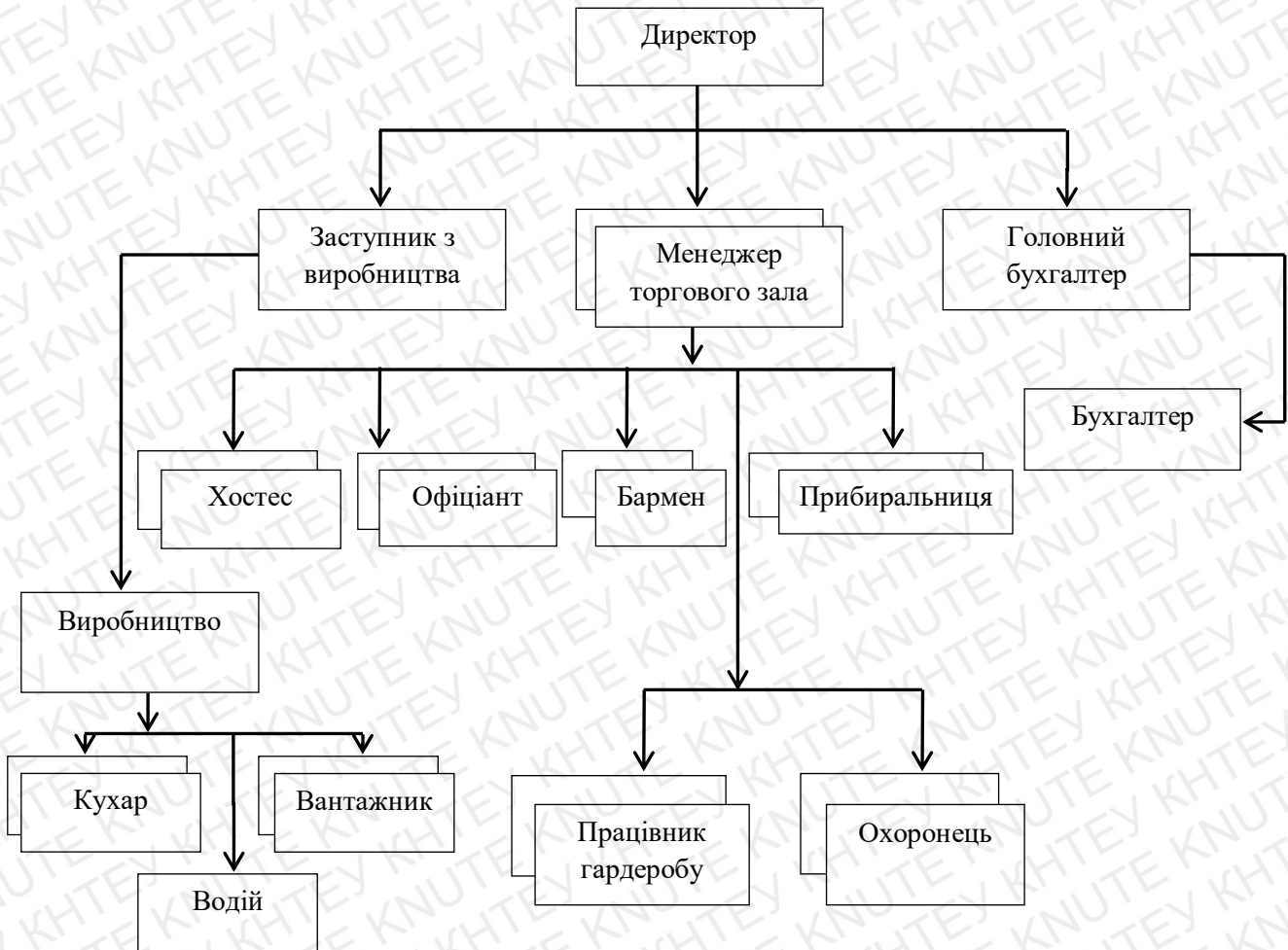
Метод	Характеристика
Екстраполяція	Перенесення закономірностей та теперішньої ситуації на майбутній запланований період
Статистика	Перенесення актуальної ситуації на майбутню з урахуванням існуючих тенденцій та можливих впливів певних чинників
Баланс	Урахування врівноваженості потреб та існуючих ресурсів в плановому періоді
Номенклатура	Урахування в плануванні штатного розпису, організаційної структури підприємства та підрозділів, кількості та номенклатури посад
Метод Дельфі	Експертна думка досвідчених працівників із подальшим їх корегуванням до моменту заздалегідь установлюваного інтервалу варіювання оцінок
Бенчмаркетинг	Планування з урахуванням досвіду більш розвинених, сучасних та оптимально функціонуючих підприємств
Нормативи	Планування з використанням нормативів чисельності, керованості, обслуговування, навантаження тощо
Комп'ютерне моделювання	Ряд математичних формул моделюють реальні процеси та приймається рішення у відповідності до результатів такого моделювання. При цьому одночасне використання екстраполяції та експертних оцінок
Математико-статистичний	Оптимізація розрахунків на основі різноманітних моделей математичного програмування. Визначають оптимальну чисельність шляхом розв'язування системи рівнянь і нерівностей
Багатофакторний аналіз	Функціональний розподіл управлінської праці з урахуванням впливу на чисельність персоналу окремих факторів за допомогою кореляційного аналізу для даної функціональної групи
Доходність	Урахування в плануванні роботи з персоналом граничної межі доходності бізнесу
Оцінка рентабельності кадрового ресурсу	Визначення структури роботи по кожній посаді та структури компетенцій та приведення їх у відповідність один одному
Визначення частки участі в виробничому процесі	Визначення частки участі кожного підрозділу та працівника в загальному результаті. Визначається обсяг роботи, що приходить на працівника кожної кваліфікації
Оцінка внеску співробітників в стратегоутворюючі цілі підприємства	Визначення та каскадування стратегічних цілей підприємства та відповідності внесків кожного підрозділу в їх здійсненні. На основі внесків визначається пропорційний склад персоналу підрозділів
Облік варіативності входів в виробничі процеси	Виявлення всіх чинників, які впливають на варіативність процесу, їх питому вагу та кінцевий розвиток

Групи методів планування роботи з персоналом*



* - узагальнено автором за результатами [6, 7, 20, 28]

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СОФІЯ-М»



**Показники економічної діяльності ТОВ «Софія-М»
за останні 2016-2018 роки, тис. грн**

Показники діяльності	2016	2017	2018
1	2	3	4
Основні засоби	277,8	286,1	263,4
первісна вартість	321,5	318,1	321,7
Знос	43,7	32,0	58,3
Всього за розділом I	277,8	286,1	263,4
Запаси оборотних активів	397,9	365,4	692,6
у тому числі готова продукція	397,9	312,5	690,6
Товари	13 365	9 722	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	92,5	10,5	217,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	14,4	3,9	21,2
Гроші та їх еквіваленти	7,7	21,8	32,7
Витрати майбутніх періодів	1,9	1,9	1,9
Усього за розділом II	520,1	403,5	972,1
БАЛАНС	797,9	689,6	1 235,5
Зареєстрований (пайовий) капітал	50,0	50,0	50,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	561,2	192,5	1 018,6
Довгострокові забезпечення	14,1	395,1	28,5
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	92,2	44,4	37,9
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	80,3	7,6	100,4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,1	-	0,1
Усього за розділом III	172,6	52,0	138,4
Баланс	797,9	689,6	1 235,5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 993,9	3 762,4	6 188,8
Інші операційні доходи	729,4	926,1	270,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	650,3	914,9	1 532,1
Інші операційні витрати	2 962,7	3 327,3	4 369,3
Фінансовий результат до оподаткування	110,3	446,3	557,6
Податок на прибуток	19,9	80,3	100,4
Чистий прибуток	90,4	366,0	457,2

**узагальнено автором за результатами фінансових звітів*

АНКЕТА

ПІБ _____

Посада _____

Дата _____

Чи є на Вашому підприємстві план на поточний рік? *так ні не знаю*Чи є на підприємстві план забезпечення персоналом? *так ні не знаю*Чи є в ТОВ «Софія-М» план розвитку підприємства на далеку перспективу (стратегічний план)? *так ні не знаю*

Якщо «так», то звідки Ви про нього знаєте?

- Приймав участь і його формуванні
- Розповів директор
- Розповів мій керівник
- Почув у випадковій розмові
- Інше _____

Чи є у Вас план розвитку як професіонала на перспективу? *так ні*

Якщо «так», то звідки цей план взявся?

- Створив сам собі
- Мені його запропонував мій керівник
- Був розроблений мною під контролем керівника
- Не знаю, звідки цей план
- Інше _____

Чи є в ТОВ «Софія-М» план навчання персоналу? *так ні*

Якщо план навчання є, то звідки він?

- Я приймав участь в його створенні
- Мені його довів мій безпосередній керівник
- Нам його наголосив директор
- Е знаю, звідки він
- Інше _____

Якщо в ТОВ «Софія-М» звільняють працівника з ініціативи керівництва, то це відбувається:

- Планово
- Несподівано для працівника
- Завжди по-різному
- Не знаю про це нічого

ЗАЯВКА НА ПОШУК СПЕЦІАЛІСТА

Назва підприємства _____

На вакансію _____

Підрозділ _____

Необхідна освіта, спеціальність _____

Досвід роботи від _____ років Вік від _____ до _____ Зарплата _____

Соціальна програма _____ Відпустка _____

Обов'язкові професійні навички _____

Бажані професійні навички _____

Графік роботи _____ Режим роботи _____

Особистісні та ділові якості _____

Додаткові навички та вміння _____

Знання іноземних мов _____

Володіння ПК _____

Додаткові вимоги _____

Наявність відряджень _____ Випробувальний термін _____

Бажаний термін виконання заявки « _____ » - 20 _____ г.

Реальна дата виконання заявки « _____ » 20 _____ г.

Дата подання заявки

« _____ » 20 _____ г.

Дата прийняття заявки

« _____ » 20 _____ г.

Особа, що подала заявку

Особа, що прийняла заявку

(посада)

(посада)

Підпис

ПІБ

Підпис

ПІБ