

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки і менеджменту
імені Олега Балацького
Кафедра управління

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Удосконалення механізму управління персоналом сфери послуг в умовах соціальної кризи»

(назва теми роботи)

студента 4-го курсу гр. М-71/2 спеціальності 073
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Саченко Тимур Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:
професор, к.е.н.
(науковий ступінь, вчене звання)
Жулавський А.Ю.
(прізвище, ініціали керівника)

Нормоконтроль:
Масік С.П.
(прізвище, ініціали керівника)

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи антикризового управління	5
1.1 Поняття криз та причини їх виникнення.	5
1.2 Сутність антикризового управління та його функції	12
1.3 Антикризові характеристики управління персоналом	18
Розділ 2 Аналіз механізму мотивації праці в сучасних умовах	24
2.1 Процесуальні теорії мотивації і їх аналіз	24
2.2 Аналіз методів мотивації персоналу	30
2.3 Економічна мотивація як засіб підвищення мотивації праці	35
Розділ 3 Удосконалення механізму антикризового управління персоналом кав'ярні «COFFEEMAN» на основі мотивації його праці	43
3.1 Організаційно-економічна характеристика кав'ярні «COFFEEMAN».....	43
3.2 Оцінка системи управління мотивацією персоналу кав'ярні	48
3.3 Удосконалення мотивації праці в системі управління персоналом	55
Висновки	63
Список використаної літератури	67

Вступ

Актуальність теми. В умовах перехідної економіки, яка характеризується нестабільністю, будь-яка організація може несподівано зіткнутися з кризою, тому тема антикризового управління особливо актуальна сьогодні в Україні.

Актуальність теми бакалаврської роботи також полягає в збільшенні кількості організацій, які стали банкрутами не тільки через глобальну фінансову кризу та складну епідеміологічну ситуацію в країні, а й невідповідністю рівня інформаційного забезпечення методам управління, передовими підходами в системі їх діяльності, та потребою їх впровадження.

Часто під антикризовим управлінням розуміють або систему управління в кризових умовах, або систему управління, яка дасть можливість вивести організацію з цього стану.

Процедура антикризового управління починається не з здійснення заходів по ліквідації неспроможності функціонування організації, а з процедури формування її місії, розробки відповідної концепції та мети її діяльності, формуванні та підтримки на відповідному рівні її стратегічного потенціалу, а й здатності в перспективі забезпечити конкурентоздатність організації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

В той же час антикризовому управлінню притаманні і деякі особливості, які пов'язані з відповідними процедурами. В першу чергу це стосується аналізу критеріїв при впровадженні управлінських рішень, які суттєво відрізняється від критеріїв, діючих в умовах нормального механізму управління. В умовах нормального механізму управління, при формуванні управлінського рішення, основою діяльності організації є реалізація її стратегічних цілей на перспективу та максимізації прибутку. При переході ж організації в антикризовий стан управління, в перспективі, її основною метою є створення стабільної фінансової

системи на основі вдосконалення механізму управління персоналом з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища.

Метою бакалаврської роботи є розробка механізму підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом організації сфери послуг в умовах соціально-економічної кризи.

В роботі були поставлені та вирішені наступні задачі:

1. Розглянуто теоретичні основи антикризового управління та його вплив на мотиваційну політику організації.
2. Проведено аналіз механізму мотивації праці в сучасних умовах.
3. Розглянуто діяльність та систему управління персоналом кав'ярні «COFFEEMAN» та її недоліки.
4. Запропоновано заходи по підвищенню ефективності функціонування системи управління персоналом кав'ярні «COFFEEMAN» в умовах кризи.

Об'єктом дослідження є кадровий потенціал кав'ярні «COFFEEMAN»

Предметом дослідження є аналіз теоретичних основ механізму управління персоналом організації та розробка заходів підвищення його ефективності в умовах соціально-економічної кризи.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні положення економічної теорії та практики. В роботі були використані наступні методи: аналізу, синтезу, індуктивний, системний, факторного аналізу, порівняльного аналізу, метод спостереження.

Розділ 1. Теоретичні основи антикризового управління

1.1 Поняття криз та причини їх виникнення.

Впродовж десятиліть, у нашій країні існувала теза, що при існуючій системі господарювання немає криз, а існують тільки «деякі труднощі». Крім того, вважалося, що механізм антикризового управління стосується лише макроекономічних процесів, а в масштабах організації недоліки господарювання викликані або помилками, або непрофесіоналізмом управління.[10] Тобто ці недоліки нібито не свідчать про кризову ситуацію в організації, не викликані об'єктивними тенденціями, хоч і обумовлені зовнішніми причинами.

Можна проблему кризи розглядати й в іншому ракурсі. Кожна організація або підприємство, може мати дві тенденції свого існування: розвиток та функціонування[15]. Розвиток - це формування нової якості, яка зміцнює життєдіяльність організації в нових умовах, які весь час змінюється. Функціонування - це підтримка діяльності організації, використання функцій, які формують її мету, визначеність, змістовні характеристики. Ці тенденції найтіснішим чином взаємопов'язані і показують тенденції життєдіяльності організації, яка включає наступні складові (рис. 1.1) [6].

Наприклад, функціонування кожної організації характеризується наявністю предметів праці, засобів праці і кваліфікованого персоналу, який здійснює свою діяльність в конкретній організації. При цьому функціонування такої системи повинно здійснюватися лише при певній взаємозалежності вище наведених складових: наприклад, засоби праці змінюють предмет праці, в той же час, персонал повинен володіти цими засобами праці, а результат повинен відповідати інтересам та потребам всієї системи. Розвиток же соціально-економічної системи повинен включати зміни і в засобах праці, і в предметах праці, і в формуванні кадрового потенціалу.

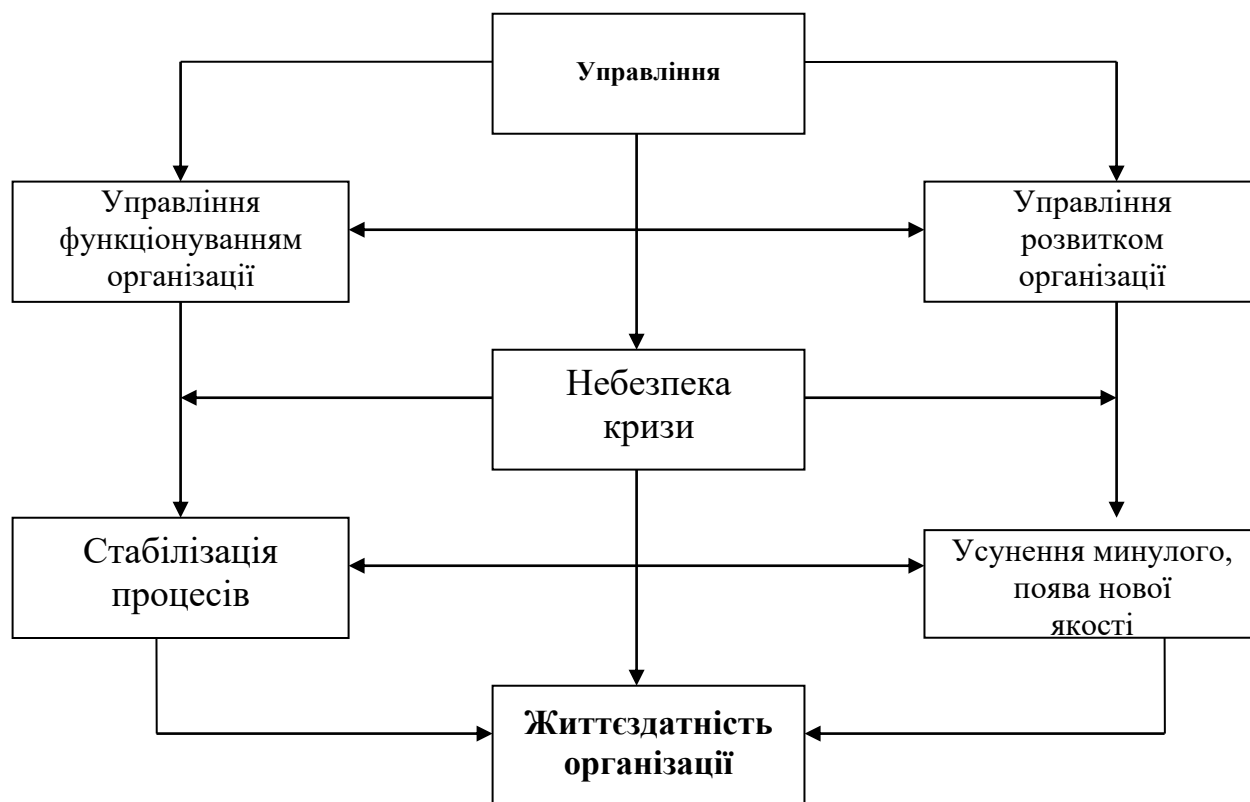


Рисунок 1.1 Соціально-економічна система життєдіяльності організації

Критерієм цих змін є поява нової якості, яка закріплює стабільність і гармонійність її функціонування та створює принципово нові умови для її функціонування. Головним фактором її розвитку є підвищення продуктивності праці за рахунок нових технологій, підвищення мотиваційної діяльності та інш.

Функціонування і розвиток системи має діалектичний характер, відображає можливість і закономірність різних кризових явищ, які потрібно буде розв'язувати. Тобто, з одного боку, функціонування стримує розвиток і в той же час є його основою, з іншого боку, розвиток змінює більшість процесів функціонування, але створює передумови для стійкості всієї системи.

Таким чином, виникає циклічна тенденція, яка відображає можливість періодичного виникнення криз. В той же час, вони не є причиною руйнації, але їх присутність пов'язана не тільки з суб'єктивними, а й з об'єктивними причинами.

Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, яка загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі (рис. 1.2). [13]

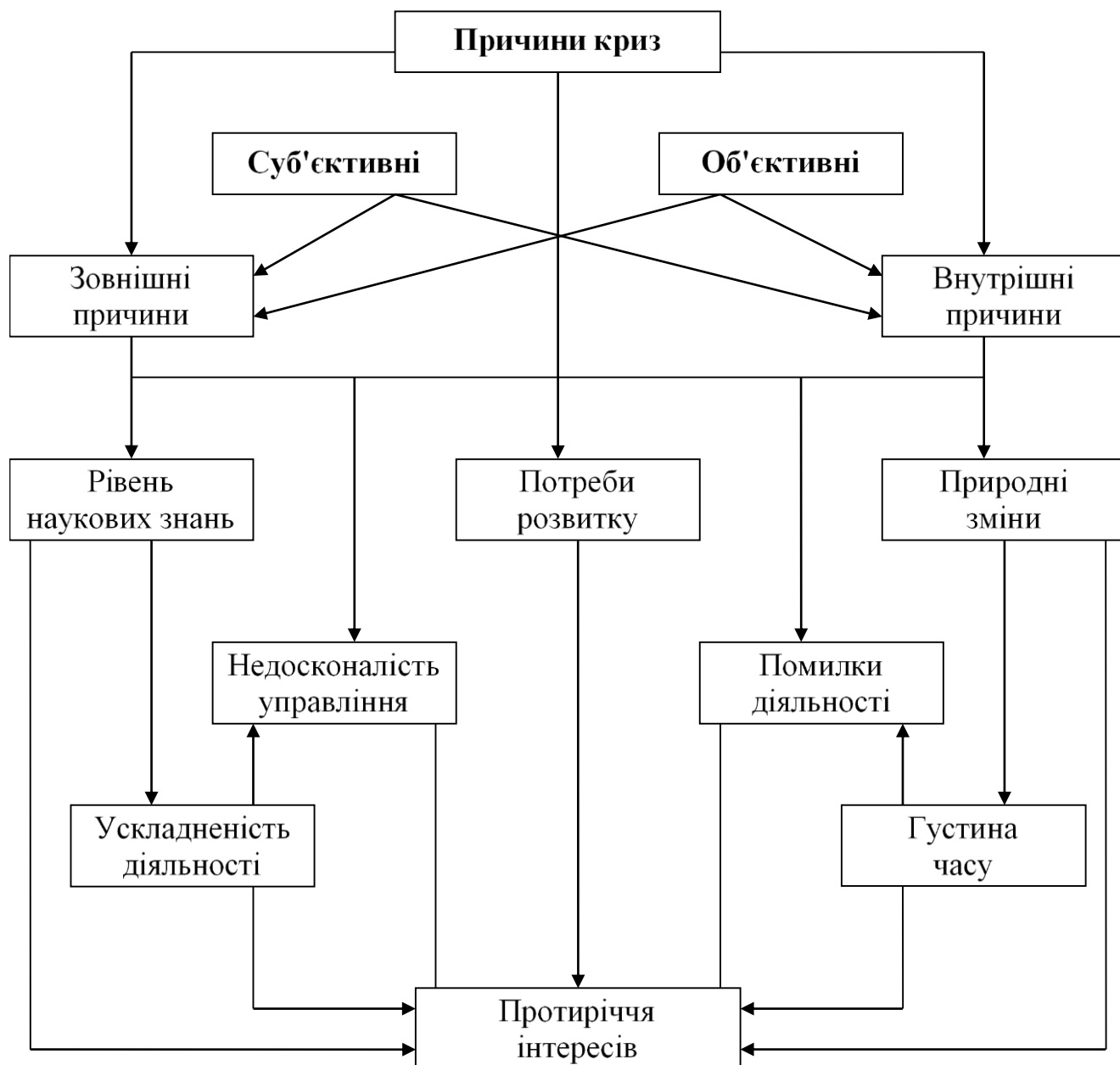


Рисунок 1.2 Причини криз

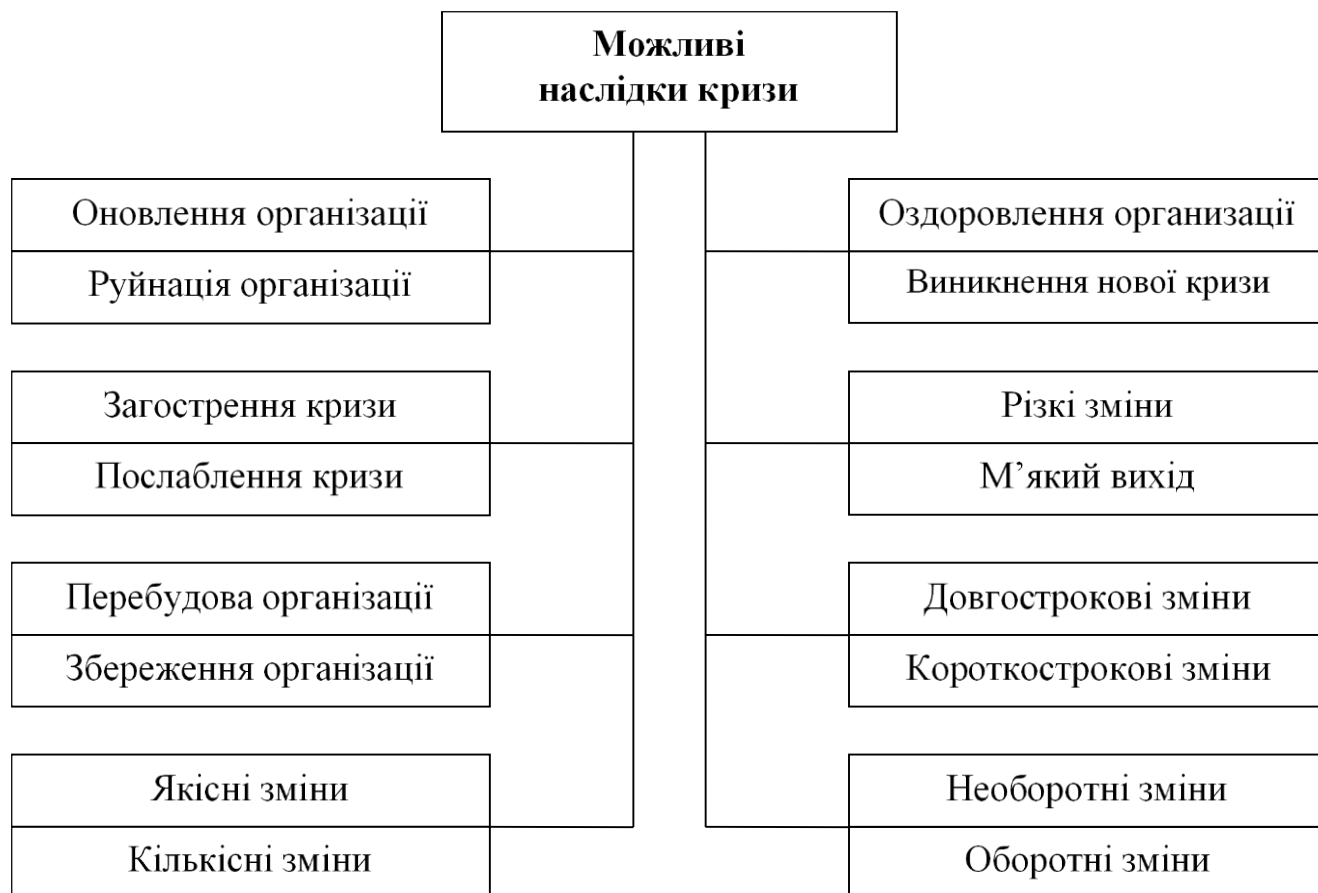
Причини бувають різними. Вони діляться на об'єктивні, які пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації, і суб'єктивні, які відображають помилки і волюнтаризм в управлінні. Причини виникнення кризи

можуть бути як зовнішніми так і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного характеру: функціонування світової економіки, конкуренції, зміни політичної ситуації в країні, другі - з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в діяльності організації, недосконалістю управління, інноваційної та інвестиційної політикою.

Можливі наслідки криз проявляються не тільки їх характером, а й системою управління, яка може її пом'якшувати чи загострювати. Ефективність управління, в свою чергу, пов'язана з метою, професіоналізмом, мистецтвом управління, механізмом мотивації, аналізом причин і наслідків, ступінню відповідальності (табл. 1.1) [7].

Таблиця 1.1

Можливі наслідки криз



Практика показує, що кризи по своїй природі неоднакові не тільки з причин, що призвели до їх виникнення та можливих наслідків, а й за самою своєю суттю. Тому необхідність в розгалуженій їх класифікації пов'язана з необхідністю аналізу їх різних класифікаційних ознак і методів управління ними (табл. 1.2). Якщо є розуміння характеру кризи, то з'являються і можливості суттєвого зменшення її гостроти, часу на її усунення і безболісності протікання [2]

Таблиця 1.2 Класифікація криз на підприємстві

№	Класифікаційні ознаки кризи	Види кризи	Характеристика видів кризи
1	2	3	4
1	Масштаб прояву	Локальна	Охоплює окрему частину державної системи управління
		Загальна	Охоплює систему управління державного рівня
2	Структура відносин у системі управління державного рівня	Економічна	Відображає суттєві суперечності в системі економічних відносин окремої організації
		Соціальна	Відображає загострення суперечностей при формуванні інтересів різних соціальних груп в організації
		Організаційна	Відображає кризу, яка виникає в результаті розподілу функцій, регламентації діяльності різних підрозділів, самостійності окремих адміністративних одиниць, структурних підрозділів
		Психологічна	Криза в психології окремої людини чи колективу
		Технологічна	Виникнення суперечностей між тенденціями розвитку підприємства, його можливостями та наслідками в умовах гострої потреби в нових технологіях
3	Характер виникнення	Передбачувана (закономірна)	Виникають з об'єктивних причин. Бувають циклічними та нециклічними
		Несподівана (випадкова)	Як правило, буває результатом суттєвих помилок в управлінні або впливу природних факторів

Продовження таблиці 1.2

4	Фактори виникнення	Внутрішні	Фактори, які залежать від підприємства
		Зовнішні	Фактори, які не залежать від підприємства
5	Стадія життєвого циклу організації	Криза росту	Причина – недостатність ресурсів
		Стагнація	Причина – відсутність можливості розвитку
		Занепад	Безперспективність подальшої діяльності підприємства
6	Ступінь наслідків	Легка	Не загрожує функціонуванню організації.
		Важка	Загрожує існуванню організації і потребує швидкої грошової санації. Призводить до зміни інтенсивності та напрямків діяльності організації.
		Катастрофічна	Стан, який неможливий при існуванні організації, як самостійної одиниці
7	Фаза розвитку	Криза прибутковості	Деякі збитки зменшують фінансові можливості
		Стратегічна криза	В організації зруйновано її потенціал і відсутні будь які елементи успіху
		Криза платоспроможності	Періодичний дефіцит коштів організації при здійсненні нею зовнішніх зобов'язань та її поточних платежів
		Неспроможність діяльності	Неможливість підприємства виконати вимоги кредиторів тривалий час
8	Рівень управлінського впливу	Керований	Механізм, який піддається управлінському впливу
		Некерований	Механізм, який не піддається управлінському впливу
9	Локальна сфера прояву	Криза збуту	Викликана невідповідністю попиту і пропозиції
		Виробнича криза	Невідповідність потужностей організації потребам ринку
		Фінансова криза	Неможливість отримання достатніх фінансових ресурсів
		Криза менеджменту	Невідповідність стилю, формам і засобам управління організацією, її статусу,

За структурою відносин в загальній системі господарювання і проблематики перспектив її розвитку існують економічні, соціальні, організаційні, психологічні та технологічні кризи[24].

Економічні висвітлюють гострі протиріччя в економіці країни або економічного стану підприємства чи організації. Їх складовими можуть бути виробнича криза чи криза реалізації товару, криза взаємин економічних агентів, криза неплатежів і навіть криза банкрутства та ін.

До групи економічних криз відносять і фінансові, які висвітлюють протиріччя як в самій фінансовій системі, так і фінансових можливостях організації.

Передумовою *соціальних криз* є виникнення протиріч або зіткнення інтересів різних категорій працюючих: роботодавців і працівників, роботодавців і профспілок, менеджерів та персоналу, працівників різних професій та ін. Часто вони є складовою криз економічних. До складових соціальної кризи відноситься і політична криза. Політичні кризи, як правило, зачіпають всі напрямки розвитку суспільства і дуже часто стають економічними.

Організаційні кризи являються собою поділ і інтеграцію діяльності, розподіл функцій, регламентацію діяльності підрозділів, адміністративних відділень, дочірніх фірм. Однією форм організаційної кризи є її непомірна бюрократизація.

Психологічні кризи також нерідкі в загальній системі господарювання. Вони проявляються, як правило, у вигляді масового стресу, почутті невпевненості, страху за майбутнє, незадоволеності працею, правовою незахищеністю і соціальним положенням. Це кризи в кліматі як суспільства, так і кожного колективу.

Технологічна криза це криза технологічних ідей при явно вираженій потребі в них. Вона може проявлятися через кризу несумісності виробів потребам або заперечення сучасних технологічних рішень.

Кризи можуть класифікуватися також на передбачувані (закономірні) та непередбачувані (випадкові) [34]. Передбачувані кризи, як правило, з'являються в основному на початковому етапі. Викликаються вони, в основному об'єктивними причинами - потребою реструктуризації виробництва, зміною інтересів ринку і тому їх можна прогнозувати. Несподівані кризи часто є або результатом помилок в управлінні, або природних катаклізмів, або економічної залежності, яка їм сприяє.

Існують також явні і латентні (приховані) кризи. Перші протікають помітно і легко прогнозуються. Другі протікають відносно непомітно і тому найбільш небезпечні.

1.2 Сутність антикризового управління та його функції

Структурні зміни в економіці, нестабільність зовнішнього середовища, втрата відпрацьованих зв'язків, зміна форм власності і реструктуризація підприємств – потребують перегляду існуючих стереотипів управління і переходу до нових форм і методів управління.

Цьому сприяє і процес диференціації й інтеграції структур, методів й інших елементів систем управління, які спостерігаються в даний час у світовому співтоваристві. Головною проблемою управління всередині організації стає відповідність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління методам ефективності їх функціонування.

Необхідно розуміти, що характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища організації, на сучасному етапі її діяльності і соціального розвитку

працівників усіх категорій, постійно змінюються. Але, на відміну від інших, саме виробничі системи володіють особливостями, які дають змогу ефективно ними управляти. До них відносяться.[10]:

- нестационарність (мінливість) параметрів системи і стохастичність (імовірність) її поведінки;
- унікальність і непередбачуваність її поведінки в конкретних ситуаціях (наявність в ній активної складової — працівника) і разом з тим наявність у неї можливих змін, які залежать від її ресурсного потенціалу;
- здатність змінювати свою структуру і розробляти варіанти поведінки;
- здатність протистояти тенденціям, які можуть систему руйнувати;
- здатність пристосовуватися до умов, які можуть змінюватися;
- здатність і стремління до розробки цілей усередині системи.

Формування тієї чи іншої виробничої системи, природно, пов'язано з потребами ринку на продукцію, яка задовольняє попит споживачів, спроможна до тривалого існування на ринку, потреби якого постійно змінюються [19].

На верхушці піраміди кожної виробничої системи є керівник, який виконує роботу, системна складність якої висока (зокрема, здійснює узгодження діяльності функціональних підрозділів, рішення організаційно-економічних і виробничо-технічних проблем, які виникають у взаємодії з іншими організаціями). Чим вище його рівень керівника, тим більшою кількістю підрозділів він керує і тим більше різних проблемних ситуацій він повинен вирішувати.

Реалізація функції керівництва – складна практична проблема оскільки йому постійно необхідно знати деталі і їх важливість для вирішення проблемних ситуацій, вміти формувати алгоритм вирішення проблем та відповідну нормативну базу. Необхідно також вміти аналізувати складність

проблеми і можливість її вирішення за допомогою наявних в організації ресурсів і можливостей маневру ними.

Управління за ситуаціями трапляється практично в будь-якій організації, коли надзвичайні (форс-мажорні) обставини – зовнішні або внутрішні – потребують від керівництва прийняття негайного рішення. Тому управління в кризовій ситуації це не що інше, як процес відповідальної праці в умовах непередбачених обставин, який дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати та контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті раціональних рішень з невідкладних проблем, які можуть виникнути в організації.

Антикризове управління – це управління, де передбачено можливість кризової ситуації, проведено аналіз її симптомів, запропоновано заходи для зниження її наслідків і недопущення всіх цих факторів в перспективі [9].

Основними позитивними складовими антикризового управління є наступні твердження:

– це управління, яке орієнтоване на виведення організації із такого стану, яке заздалегідь має можливість забезпечити її працездатність, яке включає розробку і реалізацію відповідної програми по підвищенню її конкурентоздатності та покращенню її фінансового стану;

– це управління, яке відображає здатність організації швидко сприймати зміни, які можуть завадити її нормальному функціонуванню;

– це управління, яке відображає здатність організації формувати оптимальні шляхи запобігання кризової ситуації, аналізувати пріоритетні цінності організації, координувати її діяльність і діяльність її працівників, підвищувати ефективності їх праці.

Антикризове управління в організації – це комплексна система управління, яка відрізняється стратегічним характером, направлена на

вирішення як існуючих так і можливих проблем в її діяльності шляхом формування спеціальної програми і реалізації кадрового її потенціалу [9].

До головних принципів, які формують таку систему управління, відносять:

- 1) діагностику можливостей виникнення кризи в діяльності організації;
- 2) терміновість реагування на різні кризові явища;
- 3) адекватність реагування організації на ступінь реальної загрози для неї;
- 4) повна реалізація внутрішнього потенціалу організації.

Можливість підвищення ефективності управління визначається, у першу чергу, кадровим потенціалом організації. Усвідомлена діяльність персоналу дозволяє знаходити найбільш ефективні шляхи виходу з кризових ситуацій, акцентувати увагу на вирішенні найбільш актуальних проблем.

Реалізація цієї задачі полягає в створенні балансу між існуючими проблемами і професійністю керівника, його зрілістю (компетентності, досвіду) і готовністю колективу до співробітництва.

Специфіка цілей і задач менеджменту криз зумовлюється принципами невизначеності кризової ситуації, відповідно до якої такі показники, як кризові витрати, кількісна оцінка результату і терміни його досягнення тісно взаємозалежні[27].

Практично це означає, що за умови дефіциту часу на вирішення питання запобігання кризи, особливо на перших її етапах, основним в управлінні є швидке прийняття ефективних управлінських рішень, що дозволить досягти гарного результату з мінімальними витратами, мінімальними негативними наслідками на основі реалізації спеціальної системи менеджменту, яка характерна для таких ситуацій. Тому сутність антикризового управління можна представити наступним чином:

- кризові ситуації можна прогнозувати і навіть очікувати;

- кризовими ситуаціями у визначеній мірі можна управляти;
- до криз можна і необхідно заздалегіть бути готовими;
- антикризове управління вимагає використання особливих підходів, спеціальних знань і досвіду;
- кризові ситуації можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процедурами подолання криз дозволяє суттєво мінімізувати їхні наслідки.

Для того, щоб організація була успішною, керівник повинен уміти прогнозувати можливість, імовірність появи тих чи інших нетипових ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно.

Антикризовому управлінню в організації притаманні ті ж функції, що і докризовому управлінню, але існують і деякі відмінності[10]:

- для функції планування – визначення цілей організації, їх змін, стратегій і задач антикризової стабілізації та ресурсів для їх вирішення. Під час такого управління в організації різко зростає роль саме оперативного планування і реалізації управлінських рішень на основі поточної ситуації;

- для функції організації – створення оптимальної структури організації, визначення обсягу коштів та кадрового потенціалу для більш доцільного використання ресурсів організації. Ця функція зумовлює необхідність створення своєрідного спеціального штабу з фахівців для збереження організації;

- для функції мотивації – система стимулювання, яка підтримує зацікавленість колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності організації з метою подолання кризи;

- для функції контролю – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного втручання, направлено на підвищення ефективності запропонованих заходів.

Крім перерахованих функцій, під час управління велику роль відіграє ще функція діагностики стану організації, яка складається з наступних етапів: моніторингу, швидкої діагностики та фундаментальної діагностики. Моніторинг здійснюється з метою виявлення можливості формування кризи, постійного збору необхідної інформації, необхідної для діагностики. Метою швидкої діагностики є наочна та проста оцінка фінансової стабільності й динаміки розвитку організації. Її доповнює і конкретизує фундаментальна діагностика, яка уточнює рівень кризи та виявляє її причини.

Функції антикризового управління можна розділити на основні, специфічні та пов'язані (рис. 1.3)



Рис. 1.3 Класифікація функцій антикризового управління підприємством .[24]

Під основними функціями слід розуміти такі функції, реалізація яких необхідна для функціонування управління як управлінського процесу в цілому.

Визначення специфічних функцій зумовлено, в першу чергу, специфічними особливостями такого управління, який і обумовлює визначення таких функцій як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогностна, регулююча, цільовизначення та обліку.

Сутність пов'язаних функцій полягає в створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності управління як єдиного процесу. До них відносять: функції прийняття рішень, комунікативну, координуючу та зворотнього зв'язку.

1.3 Антикризові характеристики управління персоналом

Для всіх організацій, любых розмірів та напрямків діяльності, система управління персоналом має суттєве значення. Без спеціально відібраних і професійно підготовлених фахівців ні одна організація не може функціонувати результативно для досягнення своїх цілей. Це є головним в концепції створення ефективного управління в умовах кризи.

Управління персоналом - це сукупність цілеспрямованих дій керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів, які включають наступні складові[2]:

- визначення потреби в персоналі відповідно до мети організації;
- розробка плану роботи з персоналом (залучення, відбір, підбір і вивільнення);
- розподіл персоналу та його використання;
- дослідження і оцінку персоналу;

- ротацію персоналу, рух в системі управління,
- траєкторію кар'єри;
- розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, освіти, компетенції, досвіду;
- мотивацію і стимулювання персоналу, формування відповідних умов для ефективної діяльності.

Природно, що і механізми управління персоналом, які є однією з складових концепції управління в умовах кризи, також повинні грати провідну роль в цьому процесі.

У літературі з менеджменту [30] нерідко можна зустріти такі терміни, як «управління трудовими ресурсами», «робоча сила», «кадровий потенціал» та ін. Ці терміни з'явилися в період розвитку технократичної концепції управління. Як справедливо підкреслює Е.М. Коротков [25], нова гуманістична парадигма управління потребує нових, більш чітких понять, які адекватно відображають провідну роль людини в теорії та практиці управління. Тобто вона, по своїй суті, може аналізуватися і як робоча сила і як капітал. Якщо вона виступає як механічний виконавець своїх обов'язків, наказів і вказівок начальства, то вона вважається робочою силою, а якщо вона володіє високим інтелектом, індивідуальністю, підприємливістю, передовим складом характеру - це не просто робоча сила, це - найцінніший капітал.

Для підвищення ефективності управління необхідно з'ясувати, які категорії працівників відносяться до управлінського персоналу [3]. У дослідників, працівників кадрових служб єдності поглядів по цьому питанню на сьогодні немає. Одні вважають, що до управлінського персоналу відносяться всі робітники апарату управління організацією. Інші, що в основі вирішення питання про віднесення того чи іншого працівника до персоналу управління

потрібно використати функціональний принцип, тобто зміст виконуваних працівником функцій управлінської праці.

Не зважаючи на роль всього управлінського апарату, слід підкреслити вплив на всю систему управління організацією її керівників. До поняття «керівник» (менеджер) відносять наступні категорії працівників управління: по-перше, це управлінці, які здійснюють керівництво організацією, усіма її підсистемами в різні періоди функціонування організації; по-друге, категорію керівників відділів, служб, ділянок, цехів, де також здійснюється відповідний управлінський цикл, але в інших масштабах; по-третє, категорію заступників керівників, які в відповідній мірі є дублерами керівників. Керівник - центральна фігура системи управління. Він направляє діяльність всього колективу на реалізацію цілей, несе відповідальність за своєчасну розробку та здійснення стратегічних, поточних та інших рішень по всіх питаннях функціонування організації. Для цього керівник домагається необхідної злагожденості в роботі всього апарату управління. Категорія фахівців - друга за значенням ланка системи управління. До неї відноситься велика частка персоналу управління: економісти, технологи, соціологи, психологи. Відмінною особливістю цієї категорії є те, що до її діяльності відносять не всі, а тільки частину ознак управлінської праці. Перше місце в їх роботі відводиться професійно-аналітичній стороні управління оскільки управлінська компетентність, особливо в праці фахівця, має специфічно-функціональне призначення.

Фахівець, як правило, не пов'язаний з усіма операціями, стадіями управлінського циклу. Але не можна недооцінювати управлінський потенціал цієї ланки персоналу управління. Керівник (менеджер), який спирається на професійність фахівців, їх досвід, як правило, досягає успіху в досягненні перед собою цілей з меншими втратами матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів.

Третім великим загоном управлінських кадрів є технічний персонал апарату управління, до якого відносять тільки деякі істотні ознаки управлінської праці. Технічний персонал, за дорученням керівників, фахівців і при їх контролі, виконує окремі завдання, які відносяться до управлінської діяльності. Крім того, працівники цієї категорії, як правило, формують весь ритм управлінського циклу, в значній мірі звільняють лінійних керівників, спеціалістів апарату управління від простих технічних операцій і дають їм можливість вирішувати більш складні управлінські проблеми.

Зрозуміло, що поділ персоналу управління на ці три категорії не може бути абсолютним, оскільки функції всіх категорій управлінських кадрів пов'язані між собою і тісно переплітаються. Наприклад, лінійний керівник в ряді випадків повинен бути і фахівцем і знати специфіку діяльності керованої ним структури в організації. Тому, такий поділ має істотне значення при проведенні операцій і процедур, направлених на відбір, завантаження та підготовку персоналу.

Існує дві основні особливості в діяльності організації, які повинен враховувати її керівник при формуванні стратегії менеджменту своєї організації, спрямованої на вихід організації з кризи[32,43].

По-перше, треба враховувати особливості зовнішнього впливу: а) регіональну специфіку організації; б) ступінь монополізації на ринку продукції організації; в) контингент постійних споживачів і його динаміку; г) наявність ділових зв'язків з організаціями-партнерами і органами держуправління.

По-друге, треба враховувати і особливості внутрішнього впливу: а) широту номенклатури продукції, яка випускається і пропонується (чим вона більша, тим більше можливостей для маневру); б) ступінь зносу засобів праці; в) технологічний рівень; г) кваліфікаційний склад персоналу, в тому числі служб управління організації; д) фінансові можливості організації: власні та залучені; е) принципівість керівника при відборі працівників на посади (відбирати

особисто відданих, але менш кваліфікованих, чи більш кваліфікованих працівників баз особливої відданості керівнику). Це, в першу чергу, відноситься до таких посад, як головний бухгалтер, головний економіст, головний технолог, начальник відділу маркетингу і др.

Тому, в кризових умовах керівник повинен, в першу чергу, зосереджувати свою увагу на виконанні таких дій:

- тісна співпраця з власниками;
- координація господарської діяльності організації по найбільш доцільним напрямкам;
- взаємодія з профспілкою.

Головними сферами діяльності і відповідальності керівника організації в період кризи повинні бути:

- стан фінансів організації і проблеми у виробничій сфері.

Задачами керівника організації в сфері «фінанси» повинні бути.[31,44]:

- завчасно отримувати від служби фінансів та постійно здійснювати контроль інформації, яка стосується не тільки поточних а і стратегічних фінансових перспектив організації по фінансуванню процесів виробничо-технічного її забезпечення;

- завчасно отримувати від служби фінансів та постійно здійснювати контроль інформації і постійно її аналізувати з точки зору розміру витрат і заходів по їх оптимізації;

- створювати пріоритетні напрямки підвищення продуктивності праці і давати відповідні вказівки всім підрозділам організації, кожен керівник підрозділу повинен пропонувати і конкретні заходи стосовно зниження витрат на своїй ділянці відповідальності;

- створити систему контролю за динамікою показників, які забезпечують фінансові результати діяльності організації: прибутком і рентабельністю.

Задачами керівника організації в сфері «виробництво» повинні бути [23]:

- організація маркетингового дослідження (аналіз і формування динаміки попиту по всій номенклатурі продукції, яка випускається і визначення факторів, які на це впливають);
- отримання і аналіз інформації про порівняльну характеристику продукції організації і продукції конкурентів (цю інформацію повинні надати відділи: фінансовий, реалізації, технічний);
- замовляти відповідним службам і контролювати впровадження різних пропозицій для поліпшення характеристик продукції, яка випускається та наданих слуг;
- організувати систему управління якістю продукції або послуг, що випускається, чи надаються;
- постійно коригувати відповідні задачі в рамках загальної стратегії підвищення ефективності діяльності організації.

Розділ 2 Аналіз механізму мотивації праці в сучасних умовах

2.1 Процесуальні теорії мотивації і їх аналіз

На відміну від змістовної теорії мотивації, яка ґрунтується на потребах і з факторами, які їх формують, через поведінку людини, процесуальні теорії визначають мотивацію в іншому плані. При їх використанні аналізується те, як людина розподіляє свої можливості для досягнення різних цілей і як вибирає потрібний їй вид поведінки. Процесуальні теорії підтверджують існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними, а є і функцією очікувань, яка пов'язана з конкретною ситуацією, і відповідними наслідками типу поведінки. Теорія чекань базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною потребою у мотивації при досягненні визначеної мети[16].

Функцію очікування можна трактувати і як оцінку особистістю імовірності визначеної події. Так, більшість людей очікують, що закінчення вишу дозволить їм знайти кращу роботу і, як наслідок, гарно себе показати, та досягти зростання по службі. При аналізі мотивації праці через теорію очікування з'являється можливість оприділити важливість наступних взаємозв'язків: кількість праці — результати; результати — стимули; валентність (задоволеність нею). Очікування у відношенні кількість праці — результати — це співвідношення між витратами і результатами (В—Р). Так, менеджер може очікувати, що отримає гарну оцінку своєї діяльності, коли витратить додаткові зусилля при її виконанні. Робітник може очікувати, що випускаючи продукцію високої якості з мінімальною кількістю відходів, дозволить йому покращити свою кар'єру. Якщо ж працівники відчують, що не існує прямого взаємозв'язку між кількістю праці та результатами, то, відповідно до теорії очікування, мотивації у нього не буде. Очікування у відношенні результати — стимули (Р-В) є сподівання на визначену винагороду

у відповідь на рівень результатів. Менеджер, наприклад, може очікувати, що в результаті його зусиль він буде оцінений керівництвом як висококваліфікований фахівець і може сподіватися на кар'єрне зростання та пов'язані з ним пільги і привілеї. Робітник же може очікувати, що, підвищивши свій статус, він буде отримувати більшу заробітну плату і навіть змінити свою посаду.

Третій фактор, який визначає мотивацію в теорії очікування — це валентність, цінність заохочення. Валентність — це запланований ступінь відносного заохочення, який виникає внаслідок отримання визначеної винагороди. Так, за виконану роботу, менеджер може збільшити розмір своєї зарплати, у той час коли він сподівався на підвищення по службовій драбині або на отримання більш цікавої роботи, або ж на більш суттєву ступінь поваги до себе. Якщо ж валентність не змінилася, тобто цінність одержуваної винагороди теж не змінилася, то теорія очікувань пророкує, що і мотивація трудової діяльності теж не зміниться.

Висновок: якщо розмір кожного з взаємопов'язаних критично важливих для мотивації факторів не буде рости, то звісно і мотивація буде слабкою. Співвідношення цих факторів можна записати наступним чином:

$$\text{Мотивація} = (\text{В-Р}) \times (\text{Р-В}) \times \text{Валентність}$$

Менеджерам, які прагнуть підсилити мотивацію праці, теорія очікувань надає різні можливості.

Оскільки різні працівники мають різні потреби, то і розмір своєї винагороди вони будуть оцінювати по-різному. Тому керівництво організації повинно співставити винагороду з потребами співробітників і, по потребі, привести їх у відповідність. Дуже часто розмір винагороди потребує її оцінки самими працівниками. Тому, для ефективної мотивації, менеджер повинен визначити співвідношення між результатами і розміром винагороди. Однак,

працівники зуміють підняти рівень результативності, необхідний для отримання коштовної винагороди, коли рівень їх можливостей, їхні професійні навички достатні для реалізації поставленої задачі.

Інше пояснення того, як люди розподіляють свої можливості для виконання мети, дає теорія справедливості[39]. Згідно теорії справедливості, працівники суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших працівників за таку ж роботу. Коли порівняння вказує на дисбаланс і несправедливість, тобто працівник вважає, що інший працівник одержав за таку ж роботу більшу винагороду, то виникає психологічний дискомфорт. Працівники можуть відновити баланс справедливості, змінивши або рівень зусиль, або рівень одержуваної винагороди.

Теорія справедливості для практики управління говорить про те, що поки працівники не зрозуміють, що вони отримують обґрунтовану винагороду, вони будуть скорочувати інтенсивність своєї праці. Однак треба відзначити, що оцінка справедливості носить відносний, а не абсолютний характер.

У деяких організаціях вирішити проблему несправедливості у співробітників щодо оцінки їхньої праці вирішують за допомогою механізму виплат, які є таємними. На жаль, це зробити важко технічно, і це змушує людей підозрювати несправедливість і там, де її насправді немає. Крім того, якщо зберігати розміри заробітку співробітників у таємниці, то (як це впливає з теорії очікування) організація ризикує втратити у робітників мотивацію не тільки до росту заробітної плати, а і майбутньої кар'єри.

Л. Портер і Е. Лоулер [36] запропонували процесуальну модель мотивації, яка включає і теорію очікувань, і теорію справедливості. В їх моделі фігурує п'ять перемінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, розмір винагороди, ступінь задоволення. Більш того, у теорії Портера-Лоулера

встановлюється співвідношення між розміром винагороди і результатами, тобто працівник задовольняє свої потреби із цього співвідношення. (Рис. 2.1)

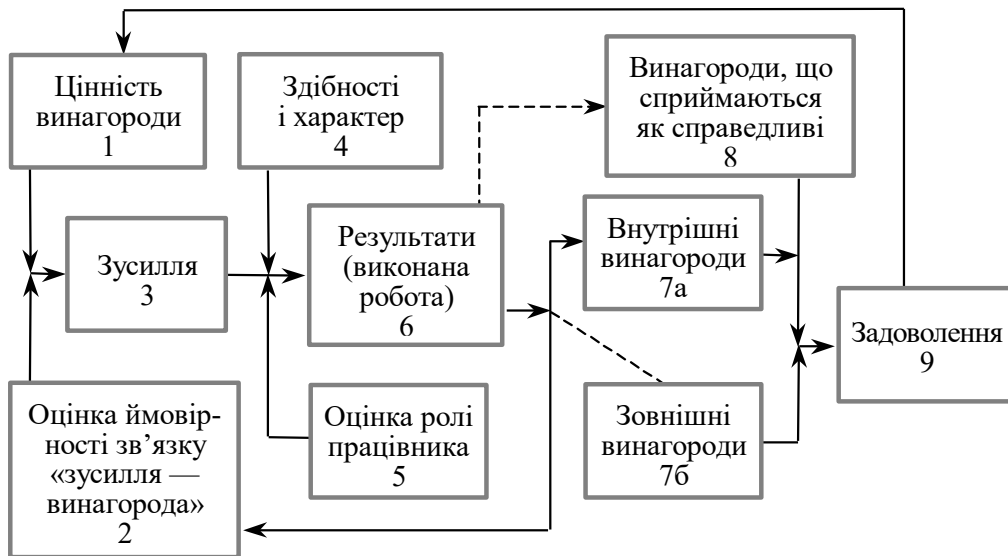


Рисунок 2.1 – Модель взаємозв'язку між мотивацією і результативністю праці Портера-Лоулера

Одним з найбільш важливих висновків моделі Портера і Лоулера є те, що результативна робота веде до сприйняття задоволення. Дослідження підтверджують про те, що висока результативність є причиною всебічного задоволення, а не її наслідком. У підсумку дана модель внесла суттєвий вклад у розуміння механізму мотивації.

Дуглас Макгрегор [29], проаналізувавши діяльність виконавця довів, що, для його мотивації, керівник повинен аналізувати наступні параметри його діяльності (табл. 2.1).

Всі ці складові аналізуються керівником і, у тій або іншій мірі визначають якість і інтенсивність праці підлеглого. Макгрегор запропонував використовувати два різних підходи до управління мотивацією, які він назвав “Теорія Х” і “Теорія Y”.

“Теорія Х” втілює чисто авторитарний стиль управління і характеризується істотною централізацією влади та контролем по всім вище наведеним параметрам.

Таблиця 2.1

Параметри мотивації по Макгрегору

завдання, які одержує підлеглий
якість його виконання
очікуваний час виконання задачі
засоби, які потрібні для виконання задачі
склад колективу, де працює підлеглий
інструкції, отримані підлеглим
переконавання підлеглого у винагороді за успішну роботу
розмір винагороди за роботу

“Теорія Y” відповідає демократичному стилю управління і припускає делегування відповідальності, поліпшення взаємовідносин у колективі, обліку відповідної мотивації виконавців і їхніх психологічних потреб.

Обидві теорії мають рівне право на існування, але, у силу своєї полярності, у чистому виді на практиці не зустрічаються. Як правило в реальному житті має місце комбінація різних стилів управління.

У підсумку слід сказати, що мотиваційні теорії допомагають особам, котрі управляють персоналом, сформуванню напрямки здійснення мотиваційної політики, але не визначають рецептів до дії. У результаті, на протязі десятиліть в практиці управлінської діяльності діяла велика кількість методів мотивації, яка базувалася на різних аспектах поведінки працівника в організації, яка не давала відчутних результатів.

В той же час, теорії “Х” та “У” суттєво розвинули механізм функціонування управлінської теорії мотивації. Посилання на них і сьогодні зустрічаються в науковій літературі по управлінню персоналом організації для мотивації своїх підлеглих.

Вільям Оучи [21] сформував свою теорію управління мотивацією, яку він назвав “Теорія Z” і “Теорія А”, і яка дала можливість проаналізувати відмінності в управлінні японської та американської економік.

В основі “Теорії Z” використовувалися принципи довіри, довічного наймання і групового методу реалізації рішень, які покращили міцний зв'язок між співробітниками і більш стійке їх становище в організації. Тобто управління рухалося здебільшого у бік ідей демократичного стилю управління, які були закладені в “Теорії У”.

”Теорія А” у більшому ступені використовується в США.

Член міжнародного комітету "якість трудового життя" Р.Уолтонн розробив свою теорію мотивації, де виділив вісім компонентів "якості праці"[12]:

- 1) справедлива винагорода за роботу, яка відповідає соціальним стандартам і показує вклад кожного;
- 2) нормальні умови праці;
- 3) можливість для максимального використання індивідуальних здібностей працівників;
- 4) наявність умов для систематичного розвитку працівників і підвищення їх кваліфікації;
- 5) наявність соціальної інтеграції в робітничих структурах (відсутність грані, яка пов'язана із статтю, расовою, національною та релігійною приналежністю);

- 6) право відстоювати свою думку, участь у вирішенні виробничих питань;
- 7) ефективний розподіл часу між роботою, сім'єю і суспільством;
- 8) соціальна значущість праці, розуміння відповідальності підприємства перед суспільством.

Деякі вітчизняні дослідники (А.Афонін і ін.) розробили свої закони мотивації, які повинні включати:

- 1) загальні закони поведінки (єдності біологічного і соціального в людині; єдності свідомого і несвідомого у її поведінці; необхідної різноманітності; резонансного збудження в системі; послідовного її розвитку);
- 2) закони інерційності людської суті (закон інерції; установки; домінанти);
- 3) закони взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;
- 4) соціально-психологічні закони (роль традицій і звичаїв; вплив соціальних норм; обмеженість регулювання правової поведінки; ріст продуктивності праці в колективі);
- 5) біопсихічні закони (рефлекторного характеру діяльності; економії сил (енергії); егоїзму; очікування доброго ефекту; стимулювання поведінки словом; вольової детермінації поведінки).

Однак, при розгляді перелічених "законів", переважна більшість з них прямо пов'язана з мотивацією. І все ж, виходячи з їх назви, не варто ігнорувати ними при створенні мотиваційного механізму в організаціях.

2.2 Аналіз методів мотивації персоналу

В практиці західних фірм використовують різні методи мотивації та гуманізації праці. Більшість з них пов'язані з матеріальним заохоченням працівників. При цьому, як правило, використовуються аналітичні системи нарахування заробітної платні, особливість яких полягає в диференціальній оцінці складності праці в балах на основі кваліфікації працівників, їх фізичних можливостей, умов праці та інше. Змінна частина заробітної платні, яка виступає у формі додаткових виплат: за підвищення якості продукції, збільшення обсягів продукції, економію всіх видів ресурсів, складає, як правило, одну третю платні. Крім того, використовують різноманітні форми додаткових виплат працівникам в формі розподілу майбутнього прибутку.

У британських фірмах винагорода часто відбувається у формі цінних подарунків, наприклад, наданням безкоштовних путівок. Процедура нагородження проводиться в залежності від отриманих успіхів: на робочих місцях, у колі працівників організації та інше. Це дозволяє підвищувати ефективність праці та її якість. [22].

Часто впроваджують форми мотивації працівників через підвищення їх по службі на основі їх вкладу в розвиток організації та стажу праці.

Однією з форм мотивації, яка застосовується на практиці у вітчизняних організаціях, є використання гнучких графіків праці, які надають працівникам суттєву можливість працювати як в організації так і вдома, в залежності від змісту його роботи і досягнутими домовленостями між працівником та керівником. При цьому, кількість часу, який працівник проводить в організації, затверджувалася заздалегідь. Така форма роботи пропонується в першу чергу для керівників. Так, контракт для керівника бухгалтерії включає такий розподіл часу: 80%) - в організації, 20% - вдома. [12]. Головний недолік роботи, яка виконується тільки вдома, - ізоляція, однак, для тих категорій працівників, у

яких є родина, така форма організації праці є більш перспективною. Фірма “Брітїш Телеком” прогнозує, що до 2025 року такою формою роботи будуть зайняті 20% працівників. Якщо цей прогноз здійсниться, то з’явиться поняття екологічного ефекту, який полягає в наступному: кількість автомобілів на дорогах зменшиться на 1.2 млн. машин, бензину буде зекономлено в розмірі 6.5 млрд. літрів, організації зекономлять по 15 тис. фунтів стерлінгів на рік на кожному працівникові.

Одним з дійових методів мотивації є створення самостійних груп. У якості приклада можна зіслатися на досвід американської фірми “Digital Equipment”, де вони працювали в управлінні обліку, який входить в один з 5-ти центрів управління фінансової діяльності. Такі структури самостійно вирішують різні питання, починаючи з проведення виробничих засідань, планування праці та її координацію з іншими відділеннями. [11].

Дуже цікавий метод мотивації використовує компанія “Оріфлейм”. Вона, з самого початку своєї діяльності, всю необхідну інформацію, дозволила кожному реалізатору відкривати свій бізнес в структурі цієї організації та підтримувати фінансово. В цих умовах реалізатору нічого не потрібно: ні офісу, ні складу, ні допоміжних працівників. Оріфлейм навіть пропонує свою продукцію їм в кредит для того, щоб працівники могли вільно її реалізовувати, гарно заробляти і лише потім віддавати кредит Оріфлейм. Єдина інвестиція в компанію – це термін співпраці з реалізатором. Косметика – це продукт, який потрібен кожного дня і, при умові тісного контакту з клієнтами, така співпраця буде корисна всім. Крім того, сервісні центри Оріфлейм мають можливість відвідувати різноманітні тренінги та семінари. Ці початкові привілеї, які надає компанія з самого початку, є суттєвим мотиватором і є фактором успіху кожного реалізатора. Система мотивації також може включати як фінансові, так

і не фінансові важелі. Аналізуючи фінансові важелі необхідно, виділити наступні їх особливості:

- По-перше, реалізатор користується правом купувати продукцію за оптовою ціною, яка на 30% менша ніж в роздріб. Так, продукт, вартістю 6,5\$, працівник компанії Оріфлейм купує за 5\$, Реалізуючи 10 одиниць такого продукту щомісячно за рік він заробить 180\$.

- По-друге, реалізатор, реалізуючи продукцію, за рахунок різниці між ринковою ціною та своєю ціною, також має дохід.

- По-третє, продукт Оріфлейм має відповідний показник, який називається Бали Бонуса. Кількість Балів Бонуса, набрана на протязі місяця, визначає, об'ємну знижку реалізатора, розмір якої залежить від кількості Балів бонуса.. Це також дає можливість реалізатору заробити.

- В-четверте, однією з форм отримання додаткового доходу реалізатором може бути дохід від створеної ним команд для співпраці в цій сфері.. Він навчає її, а Оріфлейм заохочує за успіхи нової команди. Мотивація заключається в тому, що чим більшу команду створить працівник компанії, тим більшими будуть і доходи оскільки всі заробітки в Оріфлейм прямо пропорційно залежать від продажу продукції як реалізатором так і його командою. І, коли в кінці кожного місяця, Оріфлейм підраховує об'єм продаж і Бали Бонусів кожного реалізатора, то все це зараховується всім в кінцевий результат.

Що стосується нематеріальних мотиваторів, то вони теж є різними. Вони формуються на ієрархічному поділі всіх працівників в залежності від їх вкладу в організацію. Виділяють наступні так звані ранги:

Дистриб'ютор, старший дистриб'ютор, директор, Золотий директор, Сапфіровий директор, Діамантовий директор, Двічі Діамантовий директор, Виконуючий директор, Старший Виконуючий директор, Золотий Виконуючий

директор, Сапфіровий Виконуючий директор, Діамантовий Виконуючий директор. Чим вище статус працівника, тим більше привілеій він отримує.

Ця схема мотивації вже довела свою працездатність, але найбільш якісно вона працює в організаціях, які використовують пряму торгівлю.

Не зважаючи на безповоротність курсу ринкових відносин в Україні, ігнорування фактору мотивації праці може призвести до тяжких наслідків: економічної кризи, падіння рівня доходів, погіршення відношення до праці як до цінності, погіршення якості трудового потенціалу, масової дискваліфікації кадрів і росту напруженості на ринку праці. Тому українські спеціалісти в цій сфері, для реалізації управлінських рішень, які стосуються мотиваційного механізму, запропонували впровадити мотиваційний моніторинг, систему постійного контролю за станом мотивації праці робітників.

Необхідність переходу до ринкової економіки ґрунтується на тому, що нові виробничі відносини повинні підвищити, в першу чергу, потенціал кожного працівника, оскільки розмір заробітної плати завжди залежить від ефективної його праці. Незважаючи на те, що організації отримали більшу самостійність при формуванні оплати праці, але зміна форм власності не змінила застарілих організаційних форм та методів її оплати, які породжували “зрівнялівку” і не розвивали потенціал мотивації праці. В Україні, при різкому спаді виробництва і відсутності мотивації праці, велика кількість кваліфікованих працівників сектору виробництва почали працювати або в торгівлі або в тіньовому секторі. Так, за останній період загальна чисельність робітників зменшилася з 20,9млн. осіб до 19,4млн. осіб, у промисловості – з 5,3млн. осіб до 4,7млн. осіб. Повноцінність ринкової економіки відбувається лише за умов наявності мотивації до праці, але, на жаль, заробітна плата, як правило, не пов’язана з її кількістю і якістю, і тому не стимулює її.

В Україні, в більшості випадків, мотивація на підприємствах великого бізнесу проходить шляхом маніпулювання її розміру, преміальних платежів, та відсутністю можливості кар'єрного росту [18].

В приватному секторі досвід мотивації формується в основному на прикладах досвіду економічно розвинених країн. Мотиваційна сітка, як правило, включає преміальну систему, систему цінних подарунків та систему кар'єрного росту. Позаробочі зустрічі тут використовуються, але в невеликій кількості.

В останні роки в Україні починає реалізовуватися система стимулювання на перспективу, в основі якої є фактор підвищення продуктивності праці працівника на етапі співбесіди з ним при прийнятті на роботу.

Практика показує, що для створення дієвого механізму мотивації праці потрібно мати однакові умови для мотивації як керівників так і їх підлеглих. Якщо індивідуальні мотиви підлеглого сильніші від стимулів керівника, то підлеглий стає його конкурентом, а, якщо система мотивації керівника сильніша, і підлеглий не володіє ініціативою, а задовольняється мінімумом, то це негативно позначається на роботі і ставить під сумнів можливості гарних результатів.

Соціологія показує, що навіть при економічній кризі і суттєвому зниженні матеріального добробуту абсолютної більшості жителів країни, заробітна плата не є єдиною детермінантою кількості доступної робочої сили. Для працівників важливі і такі фактори трудової діяльності, як лояльність по відношенню до керівника, сімейні традиції, умови праці, соціальна ідентифікація, мотивація і т. п. Всі ці складові теперішні організації повинні використовувати в своїй діяльності.

2.3 Економічна мотивація як засіб підвищення мотивації праці

На сьогодні мотивацію розглядають, в основному, у світлі психологічних потреб та впливів на внутрішню мотивацію. Основою її є “Теорія Y”. “Теорія X”, на сьогодні, теж має місце для впровадження і часто цілком виправдує себе. Це означає, доцільність реалізації економічних методів мотивації оскільки, відповідно до “Теорії X,” головним мотивом для працівника є забезпечення його економічних потреб.

Задача менеджера, при застосуванні економічної мотивації, полягає в розробці преміальної системи винагород за продуктивність, використанні відрядних форм оплати праці та трудових угод. Ця задача аж ніяк не проста, тому що ситуація в кожній організації унікальна і преміальна система повинна бути унікальною для кожної з них. Вона повинна також враховувати і спеціалізацію персоналу [29].

Не всі форми економічної мотивації задовольняють співробітників, але існує декілька з них, які не враховують специфіку організації і є універсальними. Ними і повинні користуватися, при впровадженні методів економічної мотивації. Вони повинні бути наступного змісту:

- премії не повинні бути стандартними та масовими;
- премія будь то індивідуальна чи колективна повинна характеризувати особистий внесок працівника;
- повинен існувати метод виміру для оцінки збільшення продуктивності праці;
- працівники повинні відчувати, що розмір їх премії буде залежати не від передбачених технологією зусиль, а наднормованих.
- результати праці працівників, які отримали премію, повинні бути кращими ніж розмір премій.

Методи економічної мотивації повинні залежати не тільки від специфіки організації в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників. Нижче представлено перелік способів економічної мотивації різних категорій персоналу [17]:

Виробничі робітники

1. Відрядна система оплати праці
2. Премії за швидкість
3. Премії за понаднормову роботу
4. Система пайової участі в розподілі прибутку

Секретар

1. Премія за понаднормову роботу
2. Система пайової участі в розподілі прибутку
3. Підвищення до керуючого офісом

Менеджерам різного рівня

1. Премія за понаднормову роботу
2. Частина групової виробничої премії
3. Система пайової участі в розподілі прибутку
4. Пропозиція про пайову участь у бізнесі

Приведений перелік не є остаточним (його, по відзначеним є причинам реалізувати складно. Він демонструє лише не суттєву різницю в підході до формуванню систем економічної мотивації по категоріям персоналу. Зокрема, система преміювання за понаднормову роботу має більшу універсальність, ніж система пайової участі в бізнесі.

Засоби поліпшення мотивації праці об'єднані в п'ять відносно самостійних напрямків:

- матеріальне стимулювання
- покращення організації праці

- покращення кваліфікації персоналу
- залучення персоналу до системи управління
- нематеріальне стимулювання.

Перший напрямок відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення її продуктивності. Він надає можливості персоналу приймати участь як в акціонуванні організації так і розподілі її прибутку. Мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню підвищення активності праці на потрібному рівні, так й росту її продуктивності. Однобічний вплив на робітників лише фінансовими методами не буде стимулювати до підвищення обсягів випуску продукції та продуктивності праці [25].

Оскільки, в нашій країні, на відміну від західних країн, на сьогодні праця розглядається лише як засіб заробітку, то потреба в грошах буде збільшуватися до певної межі, яка залежить від рівня життя, а потім цей вплив зменшиться і їх роль буде полягати у формуванні для робітника нормального психологічного стану, зберегання людської гідності, потребою у творчості, досягненні успіхів та інш.

В цих умовах, для керівника важливим є вміння розрізняти потреби працівників тобто, коли потреби більш високого рівня будуть мотивувати і визначати їх поведінку. З розвитком особистості змінюються і потреби у самовиразі.

Інший напрямок поліпшення мотивації – підвищення ефективності організації праці, яка включає: *постановку цілей, зміну робітничих функцій, збагачення праці, ротацію виконавців, реалізацію гнучких графіків, поліпшення умов праці.*

Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через орієнтацію на її виконання служить стимулюючим фактором для робітника [20].

Зміна робітничих функцій припускає впровадження різноманітності в роботу персоналу, тобто збільшення числа операцій для працівника. В результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника і, як наслідок, збільшується інтенсивність праці. Впровадження даного методу буде доцільним при недозавантаженості працівників або розширення кола їх діяльності, в іншому випадку це дасть негативний результат.

Збагачення праці припускає надання людині такої праці, яка б давала можливість їй росту, включала її творчість, відповідальність, самоактуалізацію, а також можливості реалізації функцій планування и контролю за якістю не тільки основній, а інколи й суміжної продукції. Цей метод доцільний в сфері діяльності інженерно-технічних працівників.

Для професій, які є масовими, ліпше за все рекомендувати *виробничу ротацію*, яка припускає зміну видів робіт і операцій, коли працівники на протязі дня періодично обмінюються місцями, що характерно для бригадної форми організації праці.

Поліпшення умов праці - одна з найгостріших проблем сучасності. На етапі переходу до ринку зростає значимість умов праці як однієї з найважливіших потреб. Рівень соціальної зрілості також підтверджує цей тезис. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати якісно, є не тільки фактором, а і наслідком праці, та її ефективності.

Слід розглянути ще одну проблему - виробничу культуру працівників. Працюючи в незадовільних санітарно - гігієнічних умовах, працівник не вміє, та часто і не бажає правильно організувати своє робітниче місце. В останній час, на українських підприємствах, в якості експеримента, була впроваджена

японська форма управління підприємством, одним з компонентів якої є підвищення виробничої моралі. Нижче наведено п'ять принципів праці, які відносять до елементів робочої моралі:

- ліквідація непотрібного на робочих місцях;
- збереження необхідного на робочих місцях;
- підтримка виробничої чистоти та порядку на робочому місці;
- забезпечити постійну готовність місця праці;
- засвоїти дисципліну та контролювати вище наведене.

Це дозволяє збільшити розмір їх оплати праці на 10%.

В Україні в останній час організації почали практикувати і інші сучасні форми діяльності організацій. Однією з таких форм є інтрапідприємництво.

Інтрапідприємництво – це діяльність, яка направлена на розвиток підприємницької діяльності всередині організації з використанням кадрового потенціалу до вирішення необхідних задач шляхом реалізації новаторських рішень.

В організаціях, які впровадили інтрапідприємництво, горизонтально розвинена сітка (внутрішня сітка) сприяє розширенню можливостей для збільшення своєї відповідальності, та створює можливість перетворення робітника, автора інноваційного рішення, в співвласника організації – партнера по бізнесу.

Але мотивація таких інтрапринерів включає не лише грошову винагороду. Їх мотивами можуть бути також [26]:

- Можливість реалізації своїх можливостей;
- незалежність в виборі партнерів для спільної діяльності,
- прагнення до власної участі в прийнятті важливих рішень організації;

- можливість реалізації своїх знань, навиків та інноваційного потенціалу;
- сприймання себе власником організації за рахунок збільшенні свого успіху разом з ростом успіху організації.

В Україні прикладів такої діяльності дуже мало, але крупні організації все більше підіймають питання реалізації такого досвіду та формування таких структур всередині своєї організації. Так ВАТ “Новокраматорський машинобудівний завод” в 2020р. спільно зі своїми працівниками зміг на протязі 30 днів оптимізувати свою роботу та зекономити 50 млн. грн.

Але розвиток вітчизняного венчурного бізнесу (до якого відноситься інтрапідприємництво) вимагає вирішення слідуєчих питань [16]:

- ролі державної політики в розвитку венчурного підприємництва;
- підготовки наукових працівників для роботи в цій сфері.

Розвиток вітчизняного венчурного бізнесу в Україні повинен стати основою національної задачі виходу економіки країни з кризи. А це можна зробити за допомогою розробки відповідного механізму мотивації підприємництва (рис. 2.2).

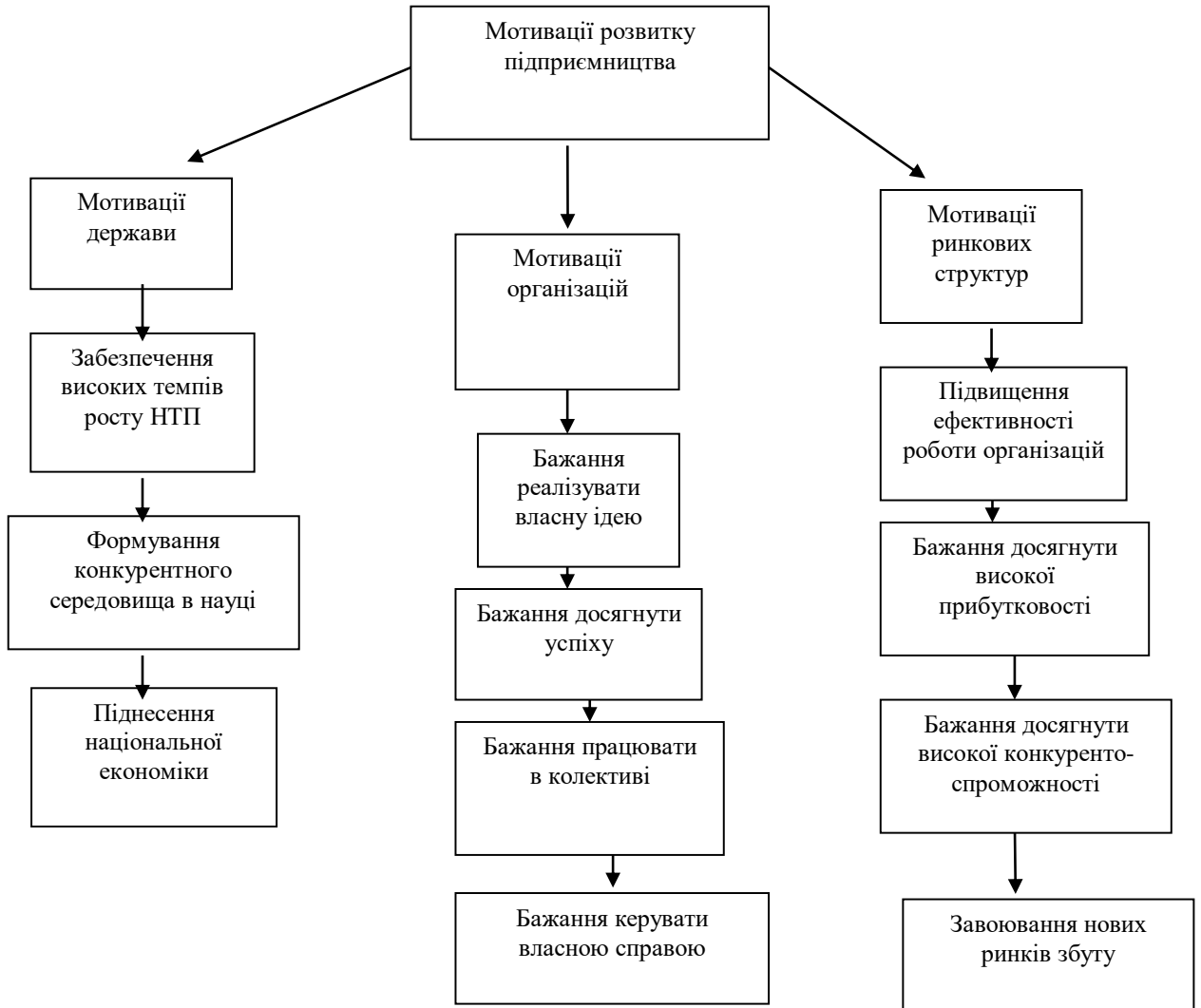


Рисунок 2.2 Основні мотивації розвитку підприємництва та форми їх реалізації

Розділ 3 Удосконалення механізму антикризового управління персоналом кав'ярні «COFFEEMAN» на основі мотивації його праці

3.1 Організаційно-економічна характеристика кав'ярні «COFFEEMAN»

Кав'ярня «COFFEEMAN», власником якої є ФОП Масік С.П. зареєстрована в єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб підприємців 11 квітня 2016 року та здійснює свою діяльність у відповідності з чинним законодавством України.

Мережа кав'ярень швидкого обслуговування сьогодні активно розвивається в національному масштабі, щоразу розширюючи географію своєї присутності.

Своєю популярністю кав'ярня «COFFEEMAN» зобов'язана відмінному обслуговуванню. Кава від «COFFEEMAN» дуже смачна і найбільш близька до справжньої.

Кав'ярня «COFFEEMAN» пропонує великий вибір смачної кави. Кожна з них приготовлена за спеціальними рецептами, під контролем професійних бариста. Крім кави в кав'ярні «COFFEEMAN» готують гостям смачні напої, корисні страви і десерти зі свіжих інгредієнтів, дивуючи всіх і кожного новими відтінками смаку. У кав'ярні можна замовити сніданки, круасани, торти, кекси, печиво, цукерки, а також прекрасні десерти, коктейлі та інші напої.

Незаперечною умовою товарної політики кав'ярні «COFFEEMAN» є висока якість кави та її відмінний смак.

Кав'ярню «COFFEEMAN» очолює її керуючий, який є і її засновником. У його веденні знаходяться питання стратегічного характеру. Йому безпосередньо підпорядковуються головний бухгалтер, адміністратор, шеф бариста, виробнича та адміністративно-господарський служби.

Кав'ярня «COFFEEMAN» має розрахунковий рахунок в банку, печатку та штамп з своїм найменуванням, бланк та інші реквізити і здійснює свою діяльність на принципах самофінансування та самоокупності.

Відвідувачі кав'ярні «COFFEEMAN» – це працівники організацій, підприємств, установ, закладів, які під час обідньої перерви можуть одночасно і підкріпитися, і поспілкуватися в дружній атмосфері, а також молодь, що може чудово провести вечір у спілкуванні з друзями.

Кав'ярня «COFFEEMAN» знаходиться в центрі міста Суми. Саме в центрі міста зосереджені магазини, офіси, навчальні заклади, готелі, театр Щепкіна.

Продукція кав'ярні «COFFEEMAN» виготовлена за сучасною технологією і має високі смакові якості, які дозволяють їй конкурувати з аналогічними кав'ярнями м. Суми.

Конкурентами кав'ярні «COFFEEMAN» у м. Суми є наступні заклади:

- Guru coffee вул. Харківська, 2/2;
- Espresso Room вул. Соборна, 32;
- Bottle Cup вул. Кузнецька, 4;
- Flat white вул. Харківська 2/1;
- Dark Jaq вул.Соборна, 43;
- Piccolino coffee вул. Героїв Крут, 21/1;
- Black coffee вул. Воскресінська, 9;

У таблиці 3.1 наведена порівняльна оцінка основних показників кав'ярні «COFFEEMAN» та її конкурентів.

Аналізуючи таблицю 3.1 бачимо, що рівень цін у кав'ярні «COFFEEMAN» є середній, а якість кухні та рівень сервісу є високим. Клієнти кав'ярні «COFFEEMAN» мають середній та високий достаток.

Головними конкурентами кав'ярні «COFFEEMAN» є кав'ярні «Espresso Room», «Bottle Cup » та «Flat white », але рівень цін тут високий, тому клієнти цих закладів – це особи, в основному, з високим достатком.

Таблиця 3.1

Порівняльна оцінка основних показників кав'ярні «COFFEEMAN»
та її конкурентів

Назва піцерії	Показники			
	Рівень цін	Якість кухні	Рівень сервісу	Матеріальний достаток клієнтури
Guru coffee	нижче середніх	середня	середній	середній
Espresso Room	Вище середніх	висока	високий	вище середнього
Bottle Cup	високий	середня	середній	середній
Flat white	високий	середня	середній	вище середнього
Dark Jaq	нижче середніх	середня	середній	середній
Piccolino coffee	середній	середня	високий	вище середнього
Black coffee	нижче середніх	середня	середній	нижче середнього
Кав'ярня COFFEEMAN»	середній	висока	високий	середній

Чисельність працівників кав'ярні «COFFEEMAN» в 2020 році склала 23 працюючих.

В таблиці 3.2 наведені показники ефективності використання персоналу кав'ярні «COFFEEMAN» за 2018-2020 роки.

Таблиця 3.2

Динаміка показників ефективності використання робочої сили
кав'ярні «COFFEEMAN» за 2018-2020 роки

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. (+; -)	
	2018	2019	2020	до 2018 р.	до 2019 р.

1. Середньорічна чисельність працівників, люд.	19	21	23	4	2
2. Відпрацьовано одним робітником, людино-годин	45006	54281	57701	12695	3420
3. Фонд оплати праці, тис. грн.	1244,6	1470,6	1902,9	658,3	432,2
4. Середньорічна оплата одного працівника, тис. грн.	65,33	70,02	75,40	10,07	5,38

Аналізуючи дані таблиці 3.2 бачимо, що протягом 2018-2020 років середньорічна чисельність працівників у 2020 році збільшилась на 2 людини, порівняно з 2019 роком – на 2 людини. За аналізований період значно зросла кількість відпрацьованих одним робітником людино-годин, що свідчить про підвищення трудової активності персоналу організації.

Фонд оплати праці у 2020 році зріс порівняно з 2018 роком на 658,3 тис. грн. а порівняно з 2019 р. – на 432,2 тис. грн., що є стимулом для підвищення продуктивності праці.

Середньорічна оплата одного працівника також мала тенденцію зростання: у 2020 р. порівняно з 2018 р. приріст склав 10,07 тис. грн., а порівняно з 2019 р. відповідно 5,38 тис. грн., що свідчить про грамотну політику керівництва кав'ярні «COFFEEMAN».

Проаналізуємо фінансові показники кав'ярні «COFFEEMAN» за 2018-2020 роки (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Фінансові показники кав'ярні «COFFEEMAN» за 2018-2020 роки

Показники	Роки			Відхилення 2020 (+; -) до	
	2018	2019	2020	2018	2019
1. Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5092,5	5634,4	6203,2	1110,7	568,8
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн.	4743,7	5191,3	5664,4	920,7	473,1
3. Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	4214,3	4475,5	4719,5	505,2	244,0

4. Валовий прибуток (збиток) , тис. грн.	526,4	715,8	944,9	418,5	229,1
5. Адміністративні витрати, тис. грн.	459,9	613,6	655	195,1	41,4
6. Операційні витрати, тис. грн.	67,3	63,5	65,8	-1,5	2,3
7. Чистий прибуток, тис. грн.	0,7	38,4	224,3	223,6	185,9

Як свідчать дані, наведені в таблиці 3.3, у 2020 році спостерігається збільшення доходу від реалізації продукції в порівнянні з 2018 роком на 1110,7 тис. грн., а в порівнянні з 2019 р.- на 568,8 тис. грн., значення даного показника в 2020 р. складає 6203,2 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації послуг кав'ярні «COFFEEMAN» також збільшився з 4743,7 тис. грн. у 2018 р. до 5191,3 тис. грн. у 2019 р. та до 5664,4 тис. грн. у 2020 р., тобто на 920,7 тис. грн. Це позитивна тенденція у діяльності кав'ярні.

Собівартість послуг кав'ярні «COFFEEMAN» також мала тенденцію до збільшення: з 4214,3 тис. грн. у 2018 р. до 4475,5 тис. грн. у 2019 р. і до 4719,5 тис. грн. у 2020 р., тобто відбулося збільшення на 505,2 тис. грн. Збільшення собівартості послуг свідчить про збільшення закупівельних витрат, що впливає на формування цін на продукцію кав'ярні. Але не дивлячись на підвищення собівартості продукції, валовий прибуток кав'ярні «COFFEEMAN» у 2020 році зріс на 418,5 тис. грн. порівняно з 2018 роком, а порівняно з 2019 роком зріс на 229,1 тис. грн.

За 2018-2020 роки у кав'ярні «COFFEEMAN» є тенденція збільшення і адміністративних витрат з 459,9 тис. грн. у 2018 р. до 655 тис. грн. у 2020 році., тобто на 195,1 тис. грн. Інші операційні витрати кав'ярні, навпаки, зменшилися з 67,3 тис. грн. у 2018 р. до 65,7 тис. грн. у 2020 році.

Позитивна тенденція збільшення відмічається і в динаміці чистого прибутку. В 2020 р. його значення становить 224,3 тис. грн., що на 223,6 тис. грн. більше, ніж в 2018 р. та на 185,9 тис. грн. більше у порівнянні з 2019 р.

Отже, впродовж 2018-2020 років фінансові показники кав'ярні «COFFEEMAN» мали позитивну тенденцію а саме: відбулося зростання доходу від реалізації продукції на 1110,7 тис. грн., чистий дохід збільшився на 920,7 тис. грн., чистий прибуток збільшився на 223,6 тис. грн.

3.2 Оцінка системи управління мотивацією персоналу кав'ярні

Головною метою управління персоналом є успішна робота кав'ярні та підвищення добробуту кожного працівника.

Менеджери кав'ярні «COFFEEMAN» постійно слідкують за станом умов праці своїх робітників. У кав'ярні «COFFEEMAN» існує гарний відбір кадрів, бо тут всі добре розуміють, що від якості персоналу залежить якість їх робіт і ефективність функціонування піцерії в цілому.

У таблиці 3.4 наведений чисельний склад і структура персоналу по категоріях за 2020 рік.

Найбільшу чисельність працівників складають бариста і офіціанти, потім йдуть кондитери. Відмітимо, що адміністративний штат кав'ярні «COFFEEMAN» у 2020 році не збільшився, що вказує на оптимальну чисельність працівників.

Таблиця 3.4

Професійно-посадовий склад кав'ярні «COFFEEMAN»

Професія, посада	Чисельність у 2020 році
Керуючий	1
Головний бухгалтер	1
Бренд Шеф	1
Шеф-Бариста	1
Адміністратор	1
Бариста	6
Офіціанти	6
Кондитери	4
Прибиральники	2
Всього:	23

Необхідно відмітити, що в кав'ярні «COFFEEMAN» існує система оцінки вимог до персоналу.

Вимоги, що пред'являються до шеф-бариста представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вимоги до шеф-бариста кав'ярні «COFFEEMAN»

Посада	Шеф-барист
Підрозділ	Кав'ярня
Головний обов'язок	Відповідальний за увесь робочий процес в кав'ярні
Посада співробітників, у яких знаходиться в підпорядкуванні	Керуючому
Прямі контакти	Директор, старший офіціант
Основні функції	Складання меню і приготування блюд, включаючи організаційні питання: - реалізація меню по рецептах; - купівля продуктів, кухонного інвентарю; - контроль за порціями і витратою продуктів; - управління змінами персоналу; - навчання нового персоналу; - контроль за чистотою посуду, столових приладів; - дотримання правил техніки безпеки; - створення сприятливої робочої обстановки в колективі
Повноваження	Усунення будь-якого працівника кухні від праці до того моменту, як керівник або менеджер з'ясує обстановку, або його звільнення

На підставі вимог і обов'язків, представлених в таблиці 3.5, підбирають шеф-бариста. На даний момент шеф-барист, працюючий в кав'ярні відповідає усім вимогам.

Найбільшу чисельність персоналу в кав'ярні «COFFEEMAN» складають офіціанти.

Професія офіціанта має три складові: правила сервіровки столу, правила і технічні прийоми обслуговування гостей і основні правила етикету.

Вимоги до офіціантів кав'ярні «COFFEEMAN» наведені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Вимоги до офіціантів кав'ярні «COFFEEMAN»

Посада	Офіціант
Підрозділ	бар
Головний обов'язок	Відповідальний за обслуговування клієнтів
Посада співробітників, яким підпорядковується	Директору, адміністратору, шеф-бористу
Прямі контакти	Адміністратор, старший офіціант
Основні функції	<ul style="list-style-type: none"> - вітає клієнта та повідомляє своє ім'я; - приймає замовлення так, щоб відвідувачі не відчували втрат часу; - пропонує тільки те, що напевно сподобається клієнтам; - грамотно оформлює замовлення; - відразу передає за адресою замовлення; - забирає замовлення, як тільки воно готово; - ставить на стіл блюда і прибирає посуд, підходячи до клієнта з правильного боку; - обслуговує столи в порядку приходу клієнтів.
Повноваження	Офіціант має право звернутися до адміністрації закладу в усіх випадках, коли він самостійно не в змозі прийняти рішення стосовно скарг або вимог гостей.

Офіціанти не лише обслуговують відвідувачів, сервіруючи столи відповідно до стандартів, а і стежать за чистотою, станом і комплектністю всього необхідного. Вони повинні добре знати меню, основні і сезонні блюда і напої, які пропонують гостям.

Хороший офіціант повинен зуміти дати пояснення по кожному блюду з меню, знати, з яких продуктів готується кожне блюдо, які напої можуть бути

запропоновані до цього блюда, знати і пропонувати каву до замовлення, розповівши при цьому клієнтові про її особливості.

Чудове знання асортименту – тільки одна з вимог до офіціанта. Окрім цього йому потрібно також знати правила етикету обслуговування: як подавати блюда, слідкувати за діями клієнтів, завчасно подати рахунковий лист.

Офіціант у рамках своєї компетенції може вирішити проблему, що виникла у клієнта. І головні якості, які повинен мати офіціант, – мобільність, ввічливість. Доброзичливе відношення, ввічлива зустріч клієнтів у визначеній мері сприяє підвищенню їх психологічного настрою. Обов'язково необхідно забезпечити індивідуальний підхід до клієнтів, який полягає в знанні їх особистих інтересів, схильностей, відповідно до яких і повинна формуватися манера спілкування.

Ці критерії, як правило, використовують при підборі і розміщенні кадрів, особливо категорії офіціантів та барменів.

Чисельний склад і структура персоналу кав'ярні «COFFEEMAN» за освітою представлена в таблиці 3.7.

З наведених у таблиці 3.7 даних бачимо, що у закладі спостерігається тенденція до зростання чисельності працівників, які навчаються у вищих закладах освіти.

Таблиця 3.7

Професійно-посадовий склад за освітою кав'ярні «COFFEEMAN»

Освіта персоналу	Роки		
	2018	2019	2020
Вища	2	2	3
Середня спеціальна	9	10	11
Середня	2	2	3
Неповна середня	2	1	0
Учні у вищих навчальних закладах	4	6	6
Всього:	19	21	23

Розподіл персоналу кав'ярні «COFFEEMAN» за віком у 2018-2020 роках наведений у таблиці 3.8.

Аналіз даних таблиці 3.8 дозволяє зробити висновок про тенденцію «омолодження» вікового складу.

Таблиця 3.8

Персоналу кав'ярні «COFFEEMAN» за віком у 2018-2020 роках

Групи персоналу за віком	Роки		
	2018	2019	2020
До 28 років	9	10	12
Від 28 до 38 років	7	7	8
Від 38 до 48 років	2	3	2
Від 48 років до пенсійного віку	1	1	1
Всього:	19	21	23

Основною віковою категорією закладу є групи до 28 років та від 28 до 38 років.

Розрахуємо плинність персоналу закладу за 2020 рік:

$$\text{Плинність персоналу} = \frac{\text{Кількість звільнених з усіх причин}}{\text{Середньооблікова чисельність}} = \frac{2}{23} = 0,09$$

Таким чином, плинність персоналу складає 0,09 або 9%, що перевищує природний показник, яким вважається 3-5%.

Розрахуємо рівень дисципліни (неявок на роботу) за 2020 рік:

$$\text{Рівень дисципліни} = \frac{\text{Неявки на роботу (людино-годин)}}{\text{Усього відпрацьовано (людино-годин)}} = \frac{235}{4380} = 0,05$$

Отже, рівень неявок на роботу складає 0,05 або 5%.

Аналіз управління персоналом закладу показав, що у ньому існує кваліфікований відбір, яким займається безпосередньо директор та менеджери.

Але плінність персоналу складає 9%, яка перевищує природну плінність (3-5%), причиною якої може бути неефективна система мотивації.

Кав'ярні «COFFEEMAN» прагнуть підтримувати свій імідж, забезпечуючи індивідуальний підхід та доброзичливе відношення до клієнтів, і, головне, керуючись при цьому мотивацією праці, яка є основою технології управління персоналом.

Мотивація дуже тісно «пов'язана» також з питаннями організаційної культури, стилю управління, підбору персоналу, навчання і атестації кадрів.

Безумовно, найбільшим мотиватором в організації є матеріальні заохочення, такі як премії та підвищення заробітної плати.

Система заохочень для працівників закладу наведена у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Система заохочень працівників кав'ярні «COFFEEMAN»

Підстави для заохочення	Розмір заохочення
Пропозиції по поліпшенню роботи піцерії	Премія у розмірі 15% від заробітної плати
Кращий результат роботи	Премія у розмірі 20% від заробітної плати
Активна участь в життєдіяльності піцерії	Премія у розмірі 10% від заробітної плати

Стимулом є також мотивація через дисциплінарні і інші заходи, стягнення за наступні порушення:

- за порушення показників, які встановлені діючою системою контролю в закладі;

- за допущений прорахунок в роботі;
- за погане обслуговування клієнтів;
- за порушення вимог техніки безпеки;
- за розкрадання власності піцерії.

За вищенаведені порушення застосовуються такі заходи:

- повне або часткове депреміювання;
- позбавлення моральної та соціальної мотивації;
- можливе звільнення з посади або навіть з роботи.

У таблиці 3.10 наведені дисциплінарні стягнення, які на сьогодні застосовують для працівників кав'ярні «COFFEEMAN»

Таблиця 3.10

Дисциплінарні стягнення для працівників кав'ярні «COFFEEMAN»

Підстави для стягнення	Розмір стягнення
За невиконання показників, які встановлені діючою системою контролю	Штраф у розмірі 15% від заробітної плати
За допущений прорахунок в роботі	Штраф у розмірі 10% від заробітної плати
За погане обслуговування клієнтів	Штраф у розмірі 15% від заробітної плати
За розкрадання власності підприємства	Штраф у розмірі 25% від заробітної плати
За порушення вимог техніки безпеки	Штраф у розмірі 5% від заробітної плати

Необхідно відмітити, що система мотивації, яка діє в кав'ярні «COFFEEMAN», малоефективна. Лідерський запал є тільки у засновників і вищого керівництва. Співробітники кав'ярні «COFFEEMAN» заціклені, в основному, на своїх посадових обов'язках. Тому для кав'ярні «COFFEEMAN» необхідна розробка більш ефективних методів мотивації. Наприклад, збільшення нематеріальних стимулів, таких як підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання і тому подібне.

Розглянемо далі шляхи удосконалення мотивації в системі управління персоналом кав'ярні «COFFEEMAN».

3.3 Удосконалення мотивації праці в системі управління персоналом

З метою стимулювання та закріплення кадрів кав'ярні «COFFEEMAN», на нашу думку, необхідно впровадити наступні заходи, направлені на посилення мотивації персоналу:

1. Розробити методуку з аналізу причин плинності кадрів.

Менеджерам по роботі з персоналом необхідно аналізувати причини звільнень. З цією метою можна запропонувати працівникам, які звільняються, заповнити спеціально розроблену анкету.

Аналіз цієї анкети дость можливість буде визначити основні причини звільнень і головні їх причини. Це можуть бути:

- відсутність кар'єрного зростання і професійного розвитку;
- величина заробітної плати;
- взаємини з керівником;
- незадовільність графіком роботи;
- організація місця роботи і інше.

Аналіз причин звільнення дозволить керівництву розробити систему заходів, спрямованих на зниження рівня плинності кадрів, які можна розділити на три основні складові:

- техніко-економічні (поліпшення умов праці, підвищення ефективності форм мотивації та інші);
- організаційні (удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, механізму професійного росту персоналу);
- соціально-психологічні (удосконалення стилів і методів керівництва, взаємин в колективі, механізму морального заохочення).

2. Ввести сучасні мотиваційні стимули.

Система мотивації, як правило, включає наступні складові: нематеріальне і матеріальне стимулювання.

Під нематеріальними розуміються такі стимули, які не потребують виплат співробітникам готівкових або безготівкових засобів, але можуть бути пов'язані з інвестиціями організації. Нематеріальне стимулювання направлене, в першу чергу, на підвищення рівня лояльності і зацікавленості співробітників до організації.

Традиційно виділяють 2 групи нематеріальних стимулів: які не потребують інвестицій.

Для кав'ярні «COFFEEMAN» можна рекомендувати наступні заохочення, які не потребують інвестицій:

1) «Вітрина успіхів» або «дошка пошани», де позитивно відзначається робота співробітників кав'ярні.

2) Кубки кращому офіціантові, кращому менеджеру залу. Обгрунтовано, коли критерії нематеріальних стимулів об'єктивні, досяжні і відомі усім.

Стимули, які потребують інвестицій з боку організації, також направлені на підвищення якості праці в організації.

На наш погляд, для персоналу кав'ярні «COFFEEMAN» можна використовувати наступні їх форми:

1) Надання окремим категоріям співробітників (студентам, молодим матерям) права на *«пільговий» робочий тиждень*: гнучкий графік роботи, скорочений робочий день та інші .

2) *Корпоративні свята*. Новий рік, професійні і інші свята, які прийнято відмічати. Важливо, щоб окрім розважальних заходів була і офіційна складова, присвячена успіхам як організації, так і її співробітників.

3). *Допомога в облаштуванні дітей* персоналу в табори відпочинку, учбові заклади (дитячі сади, школи).

4). *Оплата Інтернету*, якщо співробітник користується особистим телефоном і домашнім Інтернетом в службових цілях.

5). *Оплата путівок* працівникам і членам їх сімей на лікування, відпочинок, екскурсії, подорожі.

У таблиці 3.11 представлені результати дії механізму мотивації персоналу, які є важливими для підвищення ефективності його праці,.

Таблиця 3.11

Результати дії системи мотивації персоналу кав'ярні «COFFEEMAN»

Результат	Стимул
Залучення нових клієнтів	Бонус (премія) за залучення нових клієнтів.
	Платіжна матриця бонусів. У основу матриці може бути покладена кількість за звітний період нових клієнтів. Відповідно до різних рівнів виплачується різний бонус.
Залучення нових цільових клієнтів	Розроблення оптимально обсягу замовлення
	Преміювання за результати, які перевищують середній рівень замовлення
Збільшення об'єму продажів	Платіжна матриця бонусів за перевиконання плану продажів.
	Відсоток від об'єму перевиконання плану продажів
Просування окремих видів кави, напоїв, кондиторських виробів	Відсоток від продажів цього виду кави, напоїв, виробів. Відсоток від перевищення плану продажів по продукту
Підвищення професійного рівня	Система розрядів при нарахуванні окладу. Премія за професіоналізм, що призначається за результатами атестації
Ефективне керівництво зміною	Премія за виконання зміною місячного, квартального, річного планів продажів
Мотивування персоналу, який забезпечує процес продажів	Розподіл між співробітниками премії, яка виділяється на зміну, а основі розрахунку коефіцієнта трудової участі

Для безпосередніх працівників кав'ярні – офіціантів, бариста – на відміну від технічних співробітників, сам оклад не розглядається як мотиваційний чинник. Вони зацікавлені не лише в отриманні чистого окладу, але також бонусів або премій. Тому поставлена задача мотивувати персонал до активних продажів, результатом яких є і зростання прибутку організації.

Зупинимося детальніше на деяких стимулах.

Бонуси. Основою бонусів є те, що сума виплати фіксована. Однак, такий підхід може бути і недоліком, якщо така система бонусів не відпрацьована: співробітник розуміє, що навіть якщо він збільшить об'єм продажів в 3 рази (5 разів, 10 разів), розмір його виплати не зміниться. Це призводить до того, що співробітник викладається рівно настільки, щоб отримати свій бонус, але не більше. Тому ми пропонуємо для організації «COFFEEMAN» розгалужену платіжну матрицю бонусів, яка наведена у таблиці 3.12.

Матриця бонусів для офіціантів та бариста має бути такою, щоб максимального бонусу було важко досягти.

Таблиця 3.12

Матриця бонусів для офіціантів піцерії «Челентано»

Показники	Рахунок					
	600-900	900-1300	1300-1700	1700-1900	1900-2500	2500 і вище
Сума прийнятого замовлення, грн.	600-900	900-1300	1300-1700	1700-1900	1900-2500	2500 і вище
Премія офіціанта, грн.	150	200	250	350	450	600

Офіціант преміюється за кожне замовлення, яке перевищує 600 грн. відповідно до приведеної платіжної матриці у табл. 3.12.

Сума бонусу розраховується, виходячи з середньої і максимальної закупівлі, необхідної і можливої інтенсивності продажів новим клієнтам.

Відсоток від виручки. Основна перевага відсотка від виручки в якості стимулу полягає в тому, що офіціантові і кондитеру не ставиться межа в їх заробітку, а значить і об'ємі продажів, а обмежується, головним чином, його умінням.

У таблиці 3.13 наведено механізм стимулювання для офіціантів і кондитерів кав'ярні «COFFEEMAN» в залежності від розміру замовлень за місяць.

В цілому відсоток, як основа розрахунку премії, надає різноманітні можливості для мотивування різних видів трудової поведінки персоналу. Це дуже ефективний інструмент мотивування офіціантів, який спрямований на активнішу роботу з постійними клієнтами та підвищення рівня їх обслуговування.

Таблиця 3.13

Стимулювання від суми замовлень за місяць
для офіціантів і кондитерів кав'ярні «COFFEEMAN»

Показники	Розмір стимулів					
Сума замовлень за місяць, тис. грн.	7-12	12-18	18-25	25-33	33-40	40 і вище
Відсоток від продажів %	6	8	12	15	20	25

3. Розробка та проведення атестації персоналу.

Як відомо, атестація персоналу являє собою форму комплексної оцінки кадрів, за результатами якої приймаються рішення про їх службовий ріст, переміщенні чи звільненні.

Атестація проводиться з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їх праці. Вона сприяє подальшому поліпшенню підбора, виховання кадрів, допомагає визначити ділові якості працівника і з'ясувати чи відповідає він займаній посаді, визначити його слабкі і сильні сторони, та створити резерв кадрів на

підвищення.

На сьогодні атестація персоналу кав'ярні «COFFEEMAN» не проводиться. Тому пропонуємо 1 раз у квартал проводити таку атестацію.

Визначимо основні складові атестації персоналу кав'ярні «COFFEEMAN»:

- оцінку професіоналізму персоналу;
- підвищення трудової мотивації, оскільки вона є імпульсом до свідомої діяльності співробітників, спрямованої на підвищення досягнень;
- механізм розвитку персоналу –забезпечує вибір гідних заохоченню працівників.

Оцінка результатів праці персоналу повинна відбуватися по шестибальній системі:

- від 0 до 3 – не атестований
- від 4 до 7 – атестований
- від 8 до 10 – атестований на відмінно.

Співробітник, оцінений комісією на відмінно, отримує матеріальне заохочення у розмірі 250 грн. щомісячно до результатів наступної атестації.

За підсумками наступної атестації матеріальне заохочення або залишається, або знімається із співробітника.

Виділимо декілька критеріїв для обов'язкової оцінки працівників, які, на наш погляд, можна запропонувати керівництву в процесі атестації персоналу.

Розглянемо далі критерії для кондитерів, офіціантів, бариста та адміністраторів, які можна внести в атестаційний лист працівників кав'ярні «COFFEEMAN».

Критерії, занесені в атестаційний лист для кондитерів:

1. Знання рецептів приготування блюд по меню.
2. Загальна оцінка за приготування блюда по меню.

3. Зовнішній вигляд.

Критерії, занесені в атестаційний лист для офіціантів:

1. Знання меню.
2. Знання змісту напоїв.
3. Обслуговування. Сервіровка.
4. Зовнішній вигляд.

Критерії, занесені в атестаційний лист для бариста:

1. Знання особливостей кофейної продукції.
2. Знання складу коктейлів.
4. Зовнішній вигляд.

Критерії, занесені в атестаційний лист для адміністраторів :

1. Правильність і культура мовлення. Комунікабельність.
2. Організаторські і управлінські навички.
3. Обслуговування і сервіровка.
4. Зовнішній вигляд.

Пропонуємо наступні правила організації і проведення атестаційних заходів для персоналу кав'ярні «COFFEEMAN»:

- 1). Дата атестаційного заходу оголошується за 14 днів до його проведення.
- 2). Питання для кондитерів, офіціантів, барменів і адміністраторів оголошуються за тиждень до заходу.

3). В обов'язковому порядку здійснюється підготовка персоналу до атестаційного заходу. Співробітники, представлені до атестації зобов'язані відвідувати семінари, майстер-класи, спеціальні курси. Керуючий кав'ярні «COFFEEMAN» обов'язково відстежує організацію та проведення атестації.

На нашу думку, запропоновані нами заходи сприятимуть як посиленню мотивації персоналу, так і підвищенню ефективності системи управління персоналом кав'ярні «COFFEEMAN», а також дозволять отримати прибуток,

який потім направити на покращення діяльності організації та підвищення заробітної плати персоналу.

Висновки

Процедура антикризового управління починається не з здійснення заходів по ліквідації неспроможності функціонування організації, а з процедури формування її місії, розробки відповідної концепції та мети її діяльності, формуванні та підтримки на відповідному рівні її стратегічного потенціалу, а й здатності в перспективі забезпечити її конкурентоздатність на внутрішньому ринку.

Основною метою в цих умовах є створення стабільної фінансової системи організації на основі вдосконалення механізму управління персоналом з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища

Сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на визнанні зростаючої ролі особи працівника, на знанні його мотиваційних установок, умінні їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Головна мета системи управління персоналом – створення результативних мотивацій, забезпечення компанії висококласними кадрами, їх продуктивне використання, професійний і соціальний розвиток.

Мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань.

Мотивація персоналу включає: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної роботи, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію до стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію до розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію до володіння засобами виробництва; мотивацію до вибору нового місця роботи тощо.

Засоби поліпшення мотивації праці об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямків: матеріальне стимулювання; поліпшення якості робочої сили; вдосконалення організації труда; залучення персоналу в процесі управління та нематеріальне стимулювання.

Сучасна практика господарювання свідчить, що на сьогодні роль нематеріальних мотивів та стимулів постійно зростає. На поведінку людей у процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація.

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних про мотиваційну спрямованість персоналу вже не задовольняють потреби практики управління. Необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Однією з форм мотивації, яка зазнала широке застосування у практиці закордонних та вітчизняних підприємств, є використання гнучких графіків праці. В державних установах Великобританії на початку 90-х років, як експеримент, була введена нова форма організації праці, яка надавала співпрацівникам значну ступінь волі – можливість працювати як на робочому місці так і дома, в залежності від конкретних обов'язків співпрацівника і домовленості між ним та його керівником. В деяких випадках кількість годин, які працівник повинен проводити в установі, обговорюються заздалегідь.

Сьогодні українські керівники намагаються вибудувувати власні моделі оцінки, стимулювання і мотивації, виходячи з конкретних умов діяльності.

На прикладі кав'ярні «COFFEEMAN» нами проаналізована мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності мехнізму управління організацією.

Кав'ярня «COFFEEMAN» – це мережа кав'ярень «швидкого обслуговування» – дуже популярна, яка знаходиться в центрі міста Суми.

Своєю популярністю кав'ярня «COFFEEMAN» зобов'язана відмінному обслуговуванню. Кава від «COFFEEMAN» дуже смачна і найбільш близька до справжньої.

Кав'ярня «COFFEEMAN» орієнтована на споживачів середнього й високого рівнів доходу.

Впродовж 2018-2020 років фінансові показники кав'ярні «COFFEEMAN» мали позитивну тенденцію а саме: відбулося зростання доходу від реалізації продукції на 1110,7 тис. грн., чистий дохід збільшився на 920,7 тис. грн., чистий прибуток збільшився на 185,6 тис. грн.

Безпосередньо управлінням персоналом кав'ярні «COFFEEMAN» займається директор.

На сьогодні чисельність працівників кав'ярні «COFFEEMAN» складає 23 чоловіка. Найбільшу чисельність працівників в піцерії складають офіціанти та баристи. Основною віковою категорією кав'ярні «COFFEEMAN» є групи до 28 років та від 28 до 38 років.

Але в організації спостерігається висока плинність кадрів (9%), що може бути викликано декількома чинниками, у тому числі і неефективною системою мотивації.

Безумовно, найбільш важливим мотиватором в кав'ярні «COFFEEMAN» являються матеріальні заохочення, такі як премії, підвищення заробітної плати. Також стимулом є мотивація через дисциплінарні і інші заходи дії, тобто це певний список заходів дисциплінарного стягнення за різні недоробки: за допущений прорахунок в роботі; за неналежне обслуговування клієнтів; за порушення вимог охорони праці і пожежної безпеки та інше.

З метою стимулювання та закріплення кадрів кав'ярні «COFFEEMAN», на нашу думку, необхідно розробити заходи щодо посилення мотивації персоналу, які включають наступні складові:

1) *Розробити методика з аналізу причин плинності кадрів.*

Менеджерам по роботі з персоналом необхідно аналізувати причини звільнень. З цією метою можна запропонувати працівникам, які звільняються, заповнити спеціально розроблену анкету.

2) *Ввести сучасні мотиваційні стимули.*

Ефективним інструментом мотивування офіціантів є стимулювання на основі бонусів та відсотку від продаж, які були розглянуті в роботі.

3) *Розробити процедуру проведення атестації персоналу.*

Пропонуємо 1 раз у квартал проводити атестацію. Цінність атестації полягає в тому, щоб виявити слабкі місця і впоратися з ними.

Співробітник, оцінений комісією з відмінністю, отримує матеріальне заохочення у розмірі 250 грн. щомісячно до результатів наступної атестації.

На нашу думку, запропоновані нами заходи сприятимуть як посиленню мотивації персоналу, так і підвищенню ефективності системи управління персоналом кав'ярні «COFFEEMAN», а також дозволять отримати додатковий прибуток, який можна буде направити на розширення діяльності кав'ярні та збільшення заробітної плати персоналу.

Список використаної літератури

1. Актуальні проблеми управління персоналом. Під ред. Платонова Ю.П., Делком, Львів, 2017. – 384 с.
2. Ареф'єва О.В. Діагностика ймовірності банкрутства за допомогою ідентифікації підприємств машинобудівної галузі в залежності від видів фінансової кризи / О.В. Ареф'єва, Ю.В. Прохорова // Вісник економіки транспорту і промисловості (зб. наук.-практ. статей). – 2018. – № 21. – С. 76-81.
3. Базаров Т.Ю., Єршомін Б.Л., Аксьонова та ін. Управління персоналом. - К: ЮНІТИ, 2015. – 319 с.
4. Бойдаченко П.Г., Служба управління персоналом підприємства, - Дп: 2016.
5. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. – 3-е изд. стереотип. – Мінськ.: Інститут нової економіки, 1918. – 864 с.
6. Бондар Н.П., Васюхін О.В., Голубєв А.А. Ефективне управління фірмою. Сучасна теорія і практика. Одеса, 2015. – 268 с.
7. Бондарева Г.Г. Сутність політики антикризового фінансового управління та критерії діагностики банкрутства підприємства / Г.Г. Бондарева // Зовнішня торгівля – проблеми та перспективи. – 1997. – №1. – С. 34-39. 51
8. Бочкарьов А., Кондратьєв В. та ін. Сім нот менеджменту. - Львів: ЗАТ «Журнал Експерт», 2018. – 174 с.
9. Бродський Б.Е. Антикризове управління / Б.Е. Бродський, Е.П. Жарковська. – 4-е вид. – К.: Омега-Л, 2013. – 356 с.
10. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2009. – 560 с.
11. Веснін В.Р., Практичний менеджмент, - К.: 2017. – 293 с.
12. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). М.,2012.

13. Волосовин А.Е. Концепція створення систем інтегральної діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємств / А.Е. Волосовин, І.С. Ткаченко // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2012. – №9-10. – С. 63-72.
14. Гончарова М.Л. Основні завдання антикризового управління підприємством / М.Л. Гончарова // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНГА, 2012. – № 140. – С. 28-32.
15. Гудушаурі Г. В., Литвак Б. Г. Управління сучасним підприємством. - Харків., 1998..
16. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2012. – 337 с.
17. Дуракова І.Б., Управління персоналом, -Одеса.: 1998.
18. Журавльов П.В., Карташов С.А. та ін. Технологія управління персоналом. Настільна книга менеджера. Львів .: «Іспит», 2016. – 424 с.
19. Завалін П.М. Інновації - сучасний підхід до управління виробництвом. - К .: МАУП, 2014. – 386 с.
20. Івановська Л. В., Свистунов В.М. Забезпечення системи управління персоналом на підприємстві. Одеса .: ГАУ, 2015. – 275 с.
21. Історія та сучасні проблеми управління персоналом: Навчальний посібник: під ред. Данилова В.І. Дн .: Видавництво СЗАГС, 1999..
22. Калина А. В., Конєва М. І., Яценко В. А. Сучасний економічний аналіз і прогнозування. - К .: МАУП, 2017.
23. Капустін П.А. Управлінське консультування для керівників. - К .: «Видавничий дім « Бізнес-преса »», 2015. – 296 с.
24. Кислухина И. Проблемы формирования концептуальных и методических основ антикризисного управления / Ирина Кислухина // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 5. – С. 36-40.
25. Коротков Е. М .. Концепція менеджменту. - К., Дека, 2016. – 329 с.

26. Кравченко Л. І. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник для вузов. - 5-е изд., Перед. и доп. - Мн.; Висш.шк., 2016. - 430 с.
27. Крутик А.Б. Антикризвий менеджмент: превентивні методи управління / А.Б. Крутик. – К.: Ніка-Центр, 2015. – 365 с.
28. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 824 с.
29. Логінова А.Ю., Якою має бути система управління персоналом, // Управління персоналом № 7, 2018.
30. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1993.
31. Мейтланд Я., Керівництво з управління персоналом в малому бізнесі, -К .: 2016.
32. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управління персоналом. Харків., 2017.
33. Попов С.Г. Управління персоналом. Навчальний посібник. , Львів 2012.
34. Прохорова Ю.В. Стратегічні та тактичні аспекти формування антикризового фінансового управління підприємством / Ю.В. Прохорова // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва» 14-15 грудня 2017 р. – Харків: ХНАДУ, 2010. – Ч.1. – С. 166-168.
35. Румянцева З.П., Саломатін Н.А. та ін. Менеджмент організації. - К .: ИНФРА-М. 2016.
36. Скопилатов І.А., Єфремов О.Ю. Управління персоналом. Харків, 2000..
37. Травін В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджменту. - М .: Справа, 2015.
38. Управління персоналом в умовах соціальної ринкової економіки / за ред. Марра, - К .: 2017.
39. Уткін Е.А., Управління персоналом в малому та середньому бізнесі, - К .: 2016.

40. Шекшня С.В., Управление персоналом современной организации, - М.: 1997.
41. Шембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / Ю.С. Шембель. – Дніпропетровськ: Нац. металургійна академія України, 2009. – 18 с.
42. Шкатулла В.І. Настільна книга менеджера з кадрів. - К .: НОРМА - ИНФРА М, 1998.
43. Шпильовий В.А. Управлінські рішення в системі антикризового фінансового менеджменту / В.А. Шпильовий, Д.В. Щербатих // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – 2012. – Вип. 32. – С. 127-130.
44. Щербатих Д.В. Складові антикризового механізму фінансового менеджменту промислових підприємств / Д.В. Щербатих // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – 2013. – Вип. 35. – С. 154-159
45. Економіка і організація діяльності торгового підприємства: Навчальний посібник / За заг. ред. А.Н.Соломатіна. - К.: ИНФРА-М, 2014.-295с