

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
„До захисту допускається”
завідувач кафедри
_____ Рекуненко І.І.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз системи управління кадрами»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти гр. М-81

Нагієва Дар'я Ігорівна

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Нагієва Д.І.
(підпис)

Науковий керівник _____ к.е.н., доцент Опанасюк Ю.А.

(підпис)

Суми - 2022

АНОТАЦІЯ

Розглянуто теоретичні основи розробки та функціонування системи управління кадрами у ресторанній справі. Визначено поняття та сутності системи управління кадрами у загальній системі управління ресторанными справами, досліджено основні методи у системі управління кадрами ресторанної справи, вивчено зміст моделей управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу.

Проведено аналіз організаційно – економічної характеристики закладу ресторанного обслуговування «Макдональдс» та аналіз структури персоналу в мережі ресторанів швидкого харчування «Макдональдс».

Визначено основні шляхи удосконалення системи управління кадрами у сфері ресторанного обслуговування.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.

Робота складеться із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, якій містить 62 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 37 сторінок, 4 рисунки, 3 таблиці, список використаних джерел 4 сторінки.

Мета роботи. Метою написання роботи за обраною темою є аналіз традиційних (базових, основних, фундаментальних) та інноваційних (сучасних) методів управління персоналом у ресторанному бізнесі.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- розгляд теоретичних основ розробки та функціонування системи управління кадрами у ресторанній справі;
- визначення поняття та сутності системи управління кадрами у загальній системі управління ресторанными справами;
- дослідження основних методів у системі управління кадрами ресторанної справи;
- вивчення змісту моделей управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу;

- проведення аналізу організаційно – економічної характеристики закладу ресторанного обслуговування «Макдональдс»;
- аналіз структури персоналу в мережі ресторанів швидкого харчування «Макдональдс»;
- визначення основних шляхів удосконалення системи управління кадрами у сфері ресторанного обслуговування.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є методи управління персоналом у ресторанному бізнесі.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є функціонування закладу ресторанного обслуговування «Макдональдс».

Методи дослідження. Методологічною основою стало застосування таких методів дослідження – пізнання, наукового узагальнення, порівняльного аналізу, системно-структурний метод.

Ключові слова. МЕТОДИ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС, ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА,.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КАДРОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ	7
1.1 Кадрові технології та управління персоналом як елемент організаційної системи підприємства.....	7
1.2 Інноваційні методи та підходи в кадровому управлінні	9
1.3 Дослідження закордонного досвіду застосування інноваційних кадрових технологій.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ МАКДОНАЛЬДС).....	14
2.1 Організаційно – економічна характеристика закладу ресторанного обслуговування «Макдональдс».....	14
2.2 Аналіз структури персоналу в мережі ресторанів швидкого харчування «Макдональдс»	19
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	24
3.1 Застосування нестандартних методів та інструментів пошуку і залучення кандидатів на вакансії	24
3.2 Застосування нестандартних способів мотивації для залучення висококваліфікованого персоналу.....	28
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	34

ВСТУП

Політика ресторанного бізнесу включає кілька напрямків. Оскільки ресторанний бізнес створюється людьми і для людей, політика управління персоналом є основним напрямком і має повністю відповідати концепції розвитку ресторану.

Управління персоналом на ресторанных підприємствах здійснюється завдяки застосування комплексу певних методів управління.

Об'єктом дослідження є функціонування закладу ресторанного обслуговування «Макдональдс».

Предмет дослідження – це методи управління персоналом у ресторанному бізнесі.

Метою дослідження є аналіз традиційних (базових, основних, фундаментальних) та інноваційних (сучасних) методів управління персоналом у ресторанному бізнесі.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- розгляд теоретичних основ розробки та функціонування системи управління кадрами у ресторанній справі;
- визначення поняття та сутності системи управління кадрами у загальній системі управління ресторанными справами;
- дослідження основних методів у системі управління кадрами ресторанної справи;
- вивчення змісту моделей управління персоналом у сфері ресторанного бізнесу;
- проведення аналізу організаційно – економічної характеристики закладу ресторанного обслуговування «Макдональдс»;
- аналіз структури персоналу в мережі ресторанів швидкого харчування «Макдональдс»;

- визначення основних шляхів удосконалення системи управління кадрами у сфері ресторанного обслуговування.

Методологічною основою стало застосування таких методів дослідження – пізнання, наукового узагальнення, порівняльного аналізу, системно-структурний метод

Результати дослідження мають важливе значення для розвитку роботи з персоналом ресторанної справи. Вони можуть бути застосовані у практичній діяльності з управління персоналом будь-якого ресторану.

Напрямами майбутніх досліджень стане дослідження сучасних принципів управління персоналом з прикладу підприємств ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КАДРОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

1.1 Кадрові технології та управління персоналом як елемент організаційної системи підприємства

В даний час в Україні гостро стоїть питання про вирішенні проблеми організації роботи з кадрами, підвищення ефективності кадрових процесів, а також удосконаленні кадрових технологій. Все це необхідно для підвищення якості діяльності підприємств та організацій, оскільки прийняття управлінських рішень безпосередньо залежить від кадрів, які беруть участь у їх розробці. У зв'язку з цим розробка та вивчення нових тенденцій, а також внесення інновацій у кадровий процес особливо важливі на сучасному етапі розвитку українського суспільства.

Кадрові технології є сукупністю певних дій, прийомів, операцій щодо статусу або характеристик персоналу. При їх використанні необхідно співвідносити відповідність працівників характеру виконуваних ними професійних обов'язків, результативність їх праці, діловий, професійний та особистісний розвиток працівників, необхідний для задоволення потреб організації, здійснення управління кар'єрою працівника, підвищення кваліфікації, перепідготовка, оцінка, відбір та підбір персоналу.

По відношенню до сучасних українських підприємств, кадрові технології розуміються як комплекс завдань управління персоналом.

Згідно з цим напрямком, кадрова технологія – це засіб управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечує досягнення цілей організації, її ефективне функціонування.

Єдиний методологічний підхід до вивчення кадрових процесів передбачає дослідження двох основних груп кадрових технологій:

1. Кадрові технології традиційні;
2. Інноваційні кадрові технології.

Основним пріоритетним завданням у становленні кадрової політики є зміцнення кадрового складу підприємства, тому необхідна активна реалізація кадрових технологій з подальшою їх трансформацією.

Виділяють такі традиційні кадрові технології [4]:

1. Атестація – метою проведення є визначення відповідності працівника його посаді.
2. Посадовий регламент – здійснення професійної діяльності згідно з посадовим регламентом, який затверджується представником наймача.
3. Кваліфікаційний іспит – проводиться для присвоєння відповідної категорії працівнику.
4. Резерв кадрів – кадровий резерв, який формується для заміщення посад та сприяє подальшому професійного зростання працівника на даному підприємстві чи в організації.
5. Ротація – проводиться підвищення ефективності діяльності працівника на інші посади цивільної.

В даний час кадрова політика має ряд проблем, які в здебільшого виявляються у зв'язку з недостатнім розумінням потреб персоналу (зокрема кваліфікованих професійних кадрів), а також через нераціональне використання кадрового потенціалу.

Важливе значення набуває і проблема корпоративної культури для кожного підприємств та організації.

Аналізуючи реалії сучасної кадрової ситуації на підприємствах слід зазначити, що кадрові технології повинні відповідати певним вимогам:

- ефективність;
- економічність у використанні;

- уніфікованість та адаптованість до специфіки кожного підприємства;
- стимулювання конструктивних ідей;
- збільшення сприйнятливості працівників до нововведень.

Цим критеріям можуть відповідати інноваційні кадрові технології, що являють собою, введені у вжиток нові чи модернізовані способи взаємодії з кадрами.

Кадрова інновація – кінцевий результат впровадження нововведення, що призводить до зміни кадрової роботи як об'єкта управління та отримання економічного, соціального чи іншого виду ефекту. Таким чином, кадрова інновація повинна забезпечувати прирістний ефект.

1.2 Інноваційні методи та підходи в кадровому управлінні

Ефективна діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з кадровою політикою. За останнє десятиліття набуваючи все більшого значення. Дефіцит у кваліфікованій робочій силі, здатній відповідати конкуренції на ринку праці вимагає нових підходів у системі відбору персоналу, його перепідготовки, навчання. У зв'язку з цим виникає необхідність застосування мотиваційних методів [2].

Корективи кадрової політики ґрунтуються на зміні становища трудового законодавства, які включають положення про свободу розвитку особи, гарантії власності та ін.

У сучасних умовах розвитку суспільства все більшого значення набувають стратегічні аспекти, при цьому зберігаються, класичні, традиційні інструменти роботи з кадрами, такі як планування, залучення, підвищення кваліфікації, адміністрування кадрів.

Керівник кадрової служби набуває абсолютно нової ролі в системі управління. Він використовує інноваційні методи, з метою раціонального використання праці персоналу [10].

На сьогоднішній день широко впроваджується аудит персоналу та асесмент.

Одним із найефективніших та затребуваних на ринку методів оцінки персоналу є асесмент. Сам термін Ассесмент виник від назви місця у США, де одна компанія оцінювала менеджерський потенціал сотень своїх працівників. Тим не менш, асесмент винайшли в Європі, а не в Америці. Під час Другої світової війни виникла потреба виявляти людей, здатних швидко навчатися необхідним навичкам роботи з складним військовим обладнанням та які мають потенціал для розвитку [3].

Сьогодні, асесмент є комплексною психологічною оцінкою групи співробітників, яка дозволяє зіставити їх реальний психологічний портрет. Насправді це відбувається так: група оцінюваних співробітників бере участь у ряді вправ, що імітують реальні робочі ситуації. Це дискусії, ділові ігри, інтерв'ю, аналіз кейсів та ін. Рівень розвитку компетенцій оцінюється професійно навченими спостерігачами, та на підставі їх узгоджених оцінок робляться докладні висновки щодо кожного учасника.

Важливо розуміти, що аудит управління персоналом, або кадровий аудит, як його по-іншому називають, - це не просто оцінка працюючого персоналу або аналіз системи управління персоналом, аудит управління персоналом – це комплексне всебічне дослідження системи управління персоналом на рівні вищого керівництва, служби управління персоналом та лінійного керівництва, що включає аналіз та оцінку кадрового потенціалу, функцій управління персоналом, організаційної структури та функціонального поділу праці, ефективності системи управління персоналом [4].

Організаціям, що перебувають на стадії активного зростання та мають амбітні плани, але водночас важливо зрозуміти, чи готова чинна система управління персоналом та персонал до планованих змін. Для цього необхідно провести аудит управління персоналом, де першому етапі визначимо мету аудиту управління персоналом для конкретної організації – отримання оперативної інформації щодо стану системи управління персоналом, відповідно до її стратегічних цілей організації та розробки комплексу рекомендацій щодо її вдосконалення. На наступному етапі здійснюється вибір цільових показників та їх оптимальних значень, необхідних досягнення мети організації.

Важливу роль в успішному функціонуванні організації відіграє керівник-лідер, з яскравою харизмою, що позитивно позначається на роботі персоналу. Сам не використовує будь-яких методів управління, його особистість спонукає на активність персоналу. Досить часто нас оточують такі люди, але помічати ми їх починаємо лише після того, як вони отримують владу. Проте з огляду на непередбачуваність людської натури робити ставку тільки на харизматичного керівника не варто, і як правило таких керівників уявляють як «кумира». Необхідно врахувати, особливість національної ментальності, про що свідчить дослідження у сфері управління.

1.3 Дослідження закордонного досвіду застосування інноваційних кадрових технологій

У науці прийнято умовний поділ на американську та японську моделі управління. У період загальної глобалізації інновації компанії дедалі частіше запозичують методи управління інших країн [10].

Яскравим прикладом виступає Японія з таким принципом: «Кадри вирішують всі!» Саме це «гасло» закликає всіх усвідомлювати та приймати цю цінність. Тут, робочий день починається з фізичної зарядки та співу. Зазвичай співають гімни своїх фірм. Керівник також бере участь у цьому. Потім усі хором читають заповіді компанії. Заповіді компанії вивішуються у всіх приміщеннях підприємства, зазвичай вони мають філософський, моральний характер, наприклад: «Гармонія вносить радість у працю; єдність – джерело енергії». Такі заходи дають можливість налаштуватися людині на трудову діяльність, відволіктися, на якийсь час забути про можливі сімейні неприємності. Звичайно, все це суто емоційне впливу, але, крім того, впливає і на духовному рівні, для цього всі разом згадують заповіді, де закладено цінності підприємства.

Найвідоміший метод – метод заохочення. Мають місце ситуації, коли так званий нетрадиційний м'який менеджмент приводив до дуже відчутного збільшення ефективності роботи підприємства.

Одним з головних та найпопулярніших методів мотивації персоналу на сьогоднішній день є проведення тимбілдінгу. Існує більше кількості програм з командоутворення:

- «Корпоративне будівництво»;
- «Зіркові старти»;
- «Зарядись»;
- «Олімпійські ігри» та ін.

Корпоративний відпочинок на природі на основі цієї компанії. Так само можна влаштовувати реальні квести або пейнтбольні змагання для кращих колективів. Всі ці методи чудово підійдуть для створення в колективі здорової конкуренції, зміцнення неформальних зв'язків серед працівників та звичайно підвищення рівня мотивації, що сприятливо позначиться на зростанні продуктивності праці і, отже, на економічному зростанні підприємства [3].

Останній метод у кадровій політиці – експериментальна мотивація. На підприємстві діє система доплат та компенсацій, яка передбачає численні виплати за різними критеріями, а саме вважається, що заробітна плата менеджерів складається з невеликого окладу та процентної частини. Але якщо відійти від теорії та перейти до практики, то нерідкі випадки, коли компанії приймають рішення відмовитися від преміальній частині. Це може бути пов'язано з різними факторами, але основним їх є сезонність продукції. Тобто ситуація, при якій персонал не витримує відсутність заробітку та залишає підприємство. У такому разі, всім менеджерам встановлюють фіксований оклад, який, здавалося б, повинен призводити фірму під час спаду продажів до збитків. Проте насправді відсутність страху залишитися без зарплати призводить до покращення робочого настрою у колективі. Співробітники не бояться настання провального періоду, і це позитивно позначається на ефективності підприємства [5].

Система управління персоналом необхідна на кожному підприємстві. На основі проведеного дослідження можна сказати, що нестандартні методи управління, часто приносять більше користі, незважаючи на частку ризику.

Таким чином, незважаючи на те, що сьогодні описані вище методи вважаються чимось «екзотичним» та не вартим уваги, вже завтра їх основи візьмуть за правила і в цій ситуації основним завданням керівника буде дотримання цих правил, але допускати винятки, так як метод спроб і помилок на людях – не найкращий.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖІ РЕСТОРАНІВ МАКДОНАЛЬДС)

2.1 Організаційно – економічна характеристика закладу ресторанного обслуговування «Макдональдс»

Ресторан «Макдональдс» у м. Києві є частиною закритого акціонерного товариства «Макдональдс – Україна».

Усього в даний час цією мережею відкрито понад 100 ресторанів в Україні. Основним напрямком компанії є швидке обслуговування відвідувачів.

Макдональдс – це мережа, яка працює по всьому світу. Здебільшого, поза США, Макдональдс працює на умовах франшизи. Ресторан має самостійний баланс, розрахунковий рахунок у банку, і має право укладати договори, набувати майнові і немайнові права і, бути позивачем і відповідачем в суді.

На рис. 1.1 представлена організаційна структура управління ресторані «Макдональдс».

Цей тип організаційної структури управління (лінійно-функціональний) може бути ефективним за умови раціонального розподілу управлінських функцій серед працівників підприємства.

Організаційна структура управління в ресторані «Макдональдс» побудована нерационально, про що говорять функції співробітників усередині компанії, що перетинаються.

Аналіз функцій управління у ресторані «Макдональдс» дає можливість зробити наступні висновки:

в ресторані спостерігається відсутність тісних взаємозв'язків та взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими підрозділами;

спостерігається перехресне підпорядкування. Робітники на кухні підпорядковуються як менеджеру по кухні, так і менеджеру по обслуговуванню;

у менеджера залу надто великі обов'язки. У його підпорядкуванні перебувають робітники у залі та робітники за стійкою обслуговування (касири та помічники касирів);

у свою чергу робітники на стійці обслуговування підпорядковуються одразу двом менеджерам – менеджеру з обслуговування та менеджеру залу.

Рисунок 1.1 – Організаційна структура управління у ресторані «Макдональдс»

В таблиці 2.1 розглянемо особливості закріплення функцій управління за працівниками у ресторані «Макдональдс»

Таблиця 2.1 – Закріплення функцій управління за працівниками у ресторані «Макдональдс»

Посада	Вид діяльності
Директор ресторану	Організація та здійснення юридичної і управлінської діяльності. Директор ресторану координує усі підрозділи у своєму ресторані. Підпорядковується безпосередньо регіональному керуючому.
1-ий асистент директора	Маркетингова діяльність та відповідальність за роботу персоналу в цілому
Бухгалтер	Організація та ведення бухгалтерського обліку на підприємстві, сплата податків, складання та здача бухгалтерської звітності, робота з банком, виплата заробітної плати та інша діяльність, пов'язана з бух. обліком.
Відділ кадрів	Розробка стратегій у галузі персоналу, планування потреби у персоналі, розробка системи мотивації та стимулювання персоналу. Прийом та звільнення персоналу. Ведення трудових книжок.
Менеджер залу	Загальний контроль роботи персоналу у залі. Часткове управління касирами та помічниками касирів на обслуговуванні
Менеджер кухні	Загальний контроль работ персоналу на кухні
Менеджер з постачання	Діяльність з постачання
Менеджер з обслуговування	Загальний контроль роботи персоналу за стійкою обслуговування. Вирішення спірних питань із відвідувачами. Часткове управління працівниками на кухні

Тепер розглянемо основні техніко-економічні показники ресторану «Макдональдс» за період 2020 – 2021 р. р. (табл.2.2).

Чисельність персоналу за період 2020 – 2021 р. р. залишилася незмінною.

Продуктивність праці одного працюючого у звітному періоді збільшилася на 6% і становить 326,5 тис. грн.

Загальний фонд зарплати також збільшився на 342 тис. грн. проти попереднього періоду, який становить 8550,0 т. грн.

Збільшення відбулося за рахунок збільшення виробітку працюючого.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ресторану «Макдональдс» м. Київ, вул. Вокзальна, 34 за період 2020 – 2021 р.р.

Показник	Од. вим.	Роки		Відхилення	
		2020	2021	абс.	%
Обсяг реалізації послуг	тис.грн.	17520,0	18615,0	1095	106
Кількість працівників	осіб	57	57	0	100
Продуктивність праці:	тис.грн	307,3	326,5	19,211	106
Фонд оплати праці	тис.грн	8208,0	8550,0	342	104
Оплата праці	грн	11440	17800	6400	104
Собівартість	тис.грн	15128,0	15755,5	627,5	104
Витрати на 1 грн	грн	0,86	0,84	-0,02	98
Прибуток від реалізації	тис.грн	2392	2860	468	120
Рентабельність діяльності	%	15,8	18,2	2,4	-
Рентабельність продажу	%	13,7	15,4	1,7	-

У звітному періоді вона становила 17800 грн, що на 6400 грн більше, ніж у попередньому періоді.

Собівартість у звітному періоді збільшилася на 627,5 тис. грн. та зростання склало 104%. Насамперед зміна собівартості зіставляється з темпами зростання обсягів реалізованих товарів. На разі темпи зростання собівартості – 4% і обсяг реалізації – 6%. Наочно це показує розрахунок коефіцієнта випередження $K = 106/104 = 1,0192$ – тобто обсяг реалізації вище за зростання собівартості, що говорить про стабільність роботи

підприємства. Таким чином, за даними таблиці, спостерігається поліпшення основних показників ресторану за 2021 рік.

За звітний період обсяг реалізації продукції ресторану збільшився на 6%, склавши в 2021 році 18615,0 тис. грн., прибуток збільшився на 20%, склавши 2860,0 тис. грн.

Переходячи до показників, що характеризують ефективність діяльності ресторану «Макдональдс», можна зазначити, що у 2020 році показники рентабельності мали середній рівень – 15,8% та 13,7%. У звітному періоді відбулося підвищення показників рентабельності до 18,2% та 15,4%.

Таким чином, вплив змін на діяльність ресторану в цілому можна оцінити як позитивний.

Проведемо аналіз асортиментного ряду продукції ресторану «Макдональдс». Меню даного закладу ділитися на наступні категорії:

1. Основне меню: Біг Мак, Гамбургер, Чізбургер, Подвійний чізбургер і бекон, Подвійний Чізбургер, Роял Чізбургер, Біг Тейсті, Роял Делюкс, Філе-о-фіш, Макчікен, Чікен Макнагетс, Курячі крильця.

2. Доповнення: Картопля фрі, Картопля по-селянські, Морквяні палички, Овочевий салат, Шеф-салат.

3. Напої: Соса-Кола, Sprite, Fanta, Апельсиновий сік, Чай, Подвійний експресо, Капучіно, Кава латте, Кава глясе, Актимель,

4. Соуси: Кетчуп, Чилі, Делікатесний, Сирний, Журавлинний, Кисло-солодкий, Барбекю, Каррі, Гірчичний, 1000 островів, Італійський.

5. Десерти: Морозиво з наповнювачем, Макфлурі, Вафельний ріжок, Яблучний та вишневий пиріжки, Мафін з шоколадом та з чорною смородиною, Молочні коктейлі.

6. Сніданки: Егг Макмафін зі свинячою котлетою, Подвійний Егг Макмафін зі свинячою котлетою, Фреш Макмафін, Макмафін зі

свинячою котлетою, Егг Макмаффін із сиром, Великий сніданок, Млинці з джемом або медом, Омлет, Мактост, Хашун.

7. Дитячі обіди: ХепіМіл.

Виходячи з вищезгаданого набору послуг, структура обсягу реалізації ресторану «Макдональдс за 2020 – 2021 р. р. виглядає наступним чином.

Отже, з діаграми ми бачимо, що найбільшу питому вагу у структурі продажу займає така товарна категорія як доповнення, основне меню та напої. Частка цих товарів у загальній структурі продажу складає 21 %.

Далі у рівних частинах у структурі продажу знаходяться дитячі обіди, соуси та десерти –12 та 10 % від загального обсягу реалізації.

Рис. 1.1 – Структура обсягу реалізації продукції у ресторані «Макдональдс» м. Київ, вул. Вокзальна, 34 за період 2020 – 2021 р. р.

Найменшу питому вагу у структурі реалізації продукції по ресторану швидкого харчування «Макдональдс» займають сніданки – 5 %.

2.2 Аналіз структури персоналу в мережі ресторанів швидкого харчування «Макдональдс»

Аналіз структури персоналу в мережі ресторанів швидкого харчування ми проведемо на прикладі діяльності ресторану «Макдональдс» м. Київ, вул. Вокзальна, 34.

За штатним розкладом у ресторані «Макдональдс» в м. Києві за вказаною адресою працює 47 співробітників.

Проаналізуємо якісний склад персоналу на 1 січня 2022 року (табл. 2.3).

Показники аналітичного дослідження якісного складу персоналу на 1 січня 2022 року подаймо графічно (рис. 2.2, 2.3, 2.4).

Таблиця 2.3 – Аналіз якісного складу персоналу на 1 січня 2022 року

		Рівень освіти			
Чисельність	всього	Вищий	Не закінчений вищий	Середній професійний	Не повний середній
осіб	47	12	28	5	2
%	100,0	25,5	59,6	10,5	4,2
		За віком			
Чисельність	всього	До 20 років	21 – 40	41 – 50	51 – 60
осіб	47	1	35	9	2
%	100,0	2,1	74,4	19,1	4,2
		За категоріями			
Чисельність	всього	керівники	спеціалісти	службовці	робітники
осіб	47	7	26	6	8
%	100,0	14,9	55,3	12,8	17
		За стажем трудової діяльності			
Чисельність	всього	до року		1 – 3 роки	3 – 5 років
осіб	47	3		34	10
%	100,0	6,3		72,4	21,3
		За статтю			
Чисельність	всього	чоловіки		жінки	
осіб	47	24		23	
%	100,0	51,1		48,9	

У ході аналізу руху персоналу у ресторані «Макдональдс» в м. Києві за вказаною адресою розрахуємо основні коефіцієнти обороту робочої сили:

1) Коефіцієнт з прийому персоналу:

$$K_{\text{пр}} = \text{Ч}_{\text{пр}} \div \text{Ч}_{\text{ср.сп}}$$

(2.1)

де, $\text{Ч}_{\text{пр}}$ – чисельність прийнятих працівників ;

$Ч_{\text{ср.сп}}$ – середньорічна чисельність працівників.

2) Коефіцієнт з вибуття персоналу:

$$K_{\text{виб}} = Ч_{\text{виб}} \div Ч_{\text{ср.сп}}$$

(2.2)

де, $Ч_{\text{пр}}$ – чисельність звільнених працівників ;

$Ч_{\text{ср.сп}}$ – середньорічна чисельність працівників.

3) Коефіцієнт плинності персоналу:

$$K_{\text{пл}} = Ч_{\text{виб}} (\text{за власн. баж}) \div Ч_{\text{ср.сп}}$$

(2.3)

де, $Ч_{\text{пр}}$ – чисельність звільнених працівників за власним бажанням;

$Ч_{\text{ср.сп}}$ – середньорічна чисельність працівників.

Рисунок 2.1 – Аналітичне дослідження якісного складу персоналу ресторану «Макдональдс» м. Київ, вул. Вокзальна, 34 (за рівнем освіти)

Рисунок 2.2 – Аналітичне дослідження якісного складу персоналу ресторану «Макдональдс» м. Київ, вул. Вокзальна, 34 (за віком)

Рисунок 2.3 – Аналітичне дослідження якісного складу персоналу ресторану «Макдональдс» м. Київ, вул. Вокзальна, 34 (за віком)
Проведемо відповідні розрахунки показників за 2020 – 2021 р. р.

$$K_{\text{пр}}(2020) = 4/53 = 0,075$$

$$K_{\text{пр}}(2021) = 2/47 = 0,042$$

$$K_{\text{виб}}(2020) = 6/53 = 0,113$$

$$K_{\text{виб}}(2021) = 8/47 = 0,17$$

$$K_{\text{пл}}(2020) = (2+1)/53 = 0,056$$

$$K_{\text{пл}}(2021) = (3+2)/47 = 0,106$$

За результатами розрахунків видно, що у аналізованій організації коефіцієнт плинності робочої сили в поступово зростає. Якщо 2020 році він становив лише 0,056, то вже 2021 році він становить 0,106.

Зростання коефіцієнту плинності не є позитивним фактором у діяльності ресторану «Макдональдс», а тому керівництву необхідно звернути увагу на такий стан системи управління персоналом та розробити відповідні заходи щодо покращення її функціонування.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

3.1 Застосування нестандартних методів та інструментів пошуку і залучення кандидатів на вакансії

В умовах жорсткої сучасної конкуренції, коли практично всі ніші бізнесу зайняті, і складно знайти сферу, де відносно нова організація може стати монополістом, кадрові фахівці все частіше вдаються до нестандартних методик пошуку нового персоналу.

Які нестандартні методи пошуку персоналу можна застосувати ?

Не кожен метод підбору персоналу практично призводить до бажаного результату, але є кілька видів аналізу майбутніх співробітників, які дозволяють ретельно оцінити і вибрати найбільш відповідного кандидата на вакансію. До нестандартних, але дієвих схем вибору співробітників компанії належать:

- пошук через соціальні мережі;
- залучення до роботи студентів та випускників;
- хедхантінг;
- рекламні кампанії.

Соціальні мережі являють собою нескінченне джерело інформації, яку можна використовувати в різних цілях, у тому числі і для пошуку потенційних співробітників. Десятки тисяч працездатних громадян залишають свої резюме в спеціалізованих групах, і роботодавці можуть вибрати для себе підходящі кандидатури, проаналізувавши власні особисті дані, що розташовані у вільному доступі.

Через соціальні мережі можна відразу ж зв'язатися з людиною, уточнити всі питання і, у разі позитивного результату розмови, запросити можливого співробітника на співбесіду. Лише кілька років тому вітчизняні підприємці усвідомили, що соц. мережі можуть виконувати роль дієвого бізнес-інструменту, тоді як за кордоном вже давно практично все спілкування відбувається саме тут – у мережі та за допомогою програм, що підтримують відеокомунікацію.

Прелімінаринг – методика залучення до роботи випускників вищих навчальних закладів. Молоді, але перспективні громадяни здатні привнести у загальну стратегію діяльності компанії свіжі ідеї, отже організація може отримати у своє розпорядження відданого і спеціально навченого працівника.

Для успішної реалізації стратегії прелімінарингу керівникам організацій необхідно підтримувати зв'язок з директорами ВНЗ та своєчасно отримувати інформацію про найперспективніших студентів. Основними перевагами даної стратегії є можливість виростити саме того співробітника, якого компанія потребує, і не витратити величезних коштів на заробітну плату (принаймні, на початковому етапі).

Хедхантинг застосовується під час роботи з працездатними громадянами, які на даний момент не перебувають у пошуку роботи та, можливо, співпрацюють з компанією-конкурентом. Сучасний ринок диктує свої правила поведінки (іноді досить жорсткі), так що підприємці використовують будь-яку можливість для того, щоб завоювати прихильність професіоналів у певній сфері.

Мінусом подібної стратегії дій є необхідність встановлення або більшої заробітної плати, або створення привабливіших умов праці для людини, яку необхідно переманити з іншої фірми. Ніхто не захоче міняти місце роботи, якщо наймач не запропонує людині привабливіші умови трудового співробітництва.

Проведення рекламних кампаній, до яких входять «Дні відкритих дверей», екскурсії по підприємству та інші публічні заходи, здатні залучити нових працівників, продемонструвавши практично, наскільки привабливі умови праці створюються керівництвом компанії. Потенційні співробітники зможуть наочно оцінити всі переваги та недоліки, які передбачаються при співпраці з фірмою. Тоді HR-фахівцям не доведеться зайвий раз розповідати на співбесіді про подробиці майбутньої діяльності під час особистої бесіди.

Головні правила, яких необхідно дотримуватися під час проведення рекламних кампаній, такі:

- людина повинна мати можливість на місці заповнити анкету для прийому на роботу;
- для найкращого ефекту використовуються різні інструменти, що приваблюють (в літню пору – установка кулерів з прохолодною водою, взимку – роздача безкоштовного гарячого чаю);
- організація візуальної демонстрації умов роботи у цехах та офісах;
- роздача листівок із зазначенням усіх переваг роботи та уточненням вільних, на даний момент, вакансій;
- можливість поставити представнику організації всі питання на місці.

Якщо скористатися всіма переліченими вище методами, вільні для підприємства вакансії можна заповнити співробітниками досить у короткий термін. При цьому ви отримаєте у своє розпорядження посправжньому зацікавлених осіб, яких влаштовують умови співпраці, що пропонуються.

Чи можуть бути ефективними нестандартні методи пошуку?

Нестандартні методи залучення персоналу можуть бути дієвими, якщо їх реалізація передбачає дотримання певних стандартів. HR-фахівцям необхідно грамотно проаналізувати, у чому найбільше зацікавлені можливі співробітники (залежно від їх віку та вакансій), і тоді

– задіяти цільові прийоми у спілкуванні з можливими службовцями організації.

Молоді люди, які тільки планують влаштуватися на роботу, найбільше зацікавлені у свободі дій, можливості самореалізації та чуйному відношенні з боку керівництва, а зрілі громадяни – у постійності та впевненості у завтрашньому дні, тому вітчизняним компаніям необхідно вже давно переглянути своє ставлення до кадрового менеджменту. Використовуючи нестандартні методики підбору персоналу, ми можемо легко та швидко знайти на ринку праці оптимально відповідні кандидатури, які відповідатимуть сучасним тенденціям бізнес-сфери.

Індивідуальний підхід до кожного працівника – нестандартний, але дієвий метод відбору майбутніх працівників.

Навіть якщо йдеться про посаду нижчої ланки (прибиральниця, кур'єр), керівництву компанії необхідно розробляти індивідуальний підхід до кожного службовця. В українських організаціях (особливо у тих, які функціонують на вітчизняному ринку вже не перше десятиліття) існують усталені, але недієві методики підходу до підбору персоналу. Коли керівництво всіх рівняє «під один гребінець» і не може запропонувати працездатному громадянину привабливі умови співпраці, то плінність кадрів у такій організації буде просто величезною.

З іншого боку, особистісна оцінка ділових якостей та характеру кожного окремо взятого службовця дозволить зрозуміти, які необхідно опрацювати питання, щоб цій людині було максимально комфортно та цікаво працювати. Якщо зайнятість буде не лише прибутковою, а й цікавою, такого працівника навряд чи зможуть переманити конкуренти.

Розробкою індивідуального підходу займаються HR-фахівці, перед якими керівництво ставить важливе завдання – мінімізувати ризики виникнення трудових суперечок та створити команду справжніх

професіоналів, здатних вирішити організаційні та фінансові проблеми компанії. Відповідно, ці питання не вирішити, якщо справою не займуться віддані та цілеспрямовані співробітники. А як їх знайти? Правильно, створити дієву стратегію аналізу оптимально відповідних до роботи працівників, пропонуючи їм різні бонуси за співробітництво та успіхи у виробництві.

Лізинг персоналу – дієвий нестандартний підхід у доборі персоналу.

Деякі приватні організації, зайняті у сфері випуску певних товарів, стикаються із проблемою сезонності. Іншими словами, їхня продукція користується попитом у споживачів лише у певні періоди, тоді як постійні співробітники потребували заробітної плати протягом усього року. У результаті, організація зазнавала збитків і постало питання про закриття компанії.

Тоді HR-менеджер запропонував дієвий, але трохи нестандартний метод вирішення проблеми – використовувати в роботі найманих працівників.

Залучати їх можна у будь-який час, при цьому відсутня необхідність постійних виплат.

Цей підхід за кордоном вже давно має попит, але українські організації лише кілька років тому оцінили всі переваги лізингу персоналу. Лізинг дозволяє істотно скорочувати витрати, чітко регулювати кількість найнятих співробітників і грамотно розрахувати кількість продукції, що випускається. Чи варто говорити, що подібний сміливий підхід та правильна реалізація стратегії призвела до успіху? Доходи компанії зросли, змінилася основна мета діяльності, а працівники оцінили переваги такого формату роботи.

3.2 Застосування нестандартних способі мотивації для залучення висококваліфікованого персоналу

Мотивація працівників у матеріальній формі стає неефективною. Досягнувши високої матеріальної оплати, людина перестає бути зацікавленою, знижується продуктивність праці. Заохочення персоналу якимось оригінальним способом поряд із загальноприйнятими методами мотивації – грошима, підвищенням по службі або просто похвалою – це актуальне завдання на сьогоднішній день. Тому слід розробляти нові мотиваційні програми. Під час проведення опитування було виявлено, що для співробітників матеріальна сторона відіграє не головну роль, хоч і не останню. Основний мотив працівника – це професійне зростання, потім йде позитивна та затишна обстановка в колективі.

Дуже цікавим постає питання розробки нестандартної мотивації, тобто наголос на спорті, наприклад, на творчості, на розвитку талантів. Не можна, щоб офісний працівник весь час думав про документи, цифри, при цьому сидячи перед комп'ютером і навіть вдома. За таких обставин співробітнику просто набридне найближчим часом ходити на роботу, або це все робитиметься на автоматі. Зацікавити працівника по-справжньому дуже складно, але можливо при правильному підході.

Дуже ефективним елементом для роботодавця є те, якщо фірма співпрацює з такими компаніями, діяльність яких спрямована на творчість, подорожі.

Гарною ідеєю є проведення конкурсів танцювальних, пісенних. Всі ці нові методи мотивації потрібні, щоб підприємства могли утримати висококваліфікованих фахівців, або конкурентна боротьба за них. На даний момент великий дефіцит кадрів. Деякі роботодавці вважають, що система мотивації має бути спрямована не на залучення нових кадрів, а для ветеранів фірми – це спосіб утримати їх надовго. Керівники вже почали розробляти спеціальні програми заохочення довгожителів, наприклад, довічна стипендія. Але я не погоджусь з цією думкою. Я

думаю, що потрібно мотивувати та зацікавлювати нових, молодих співробітників, а потім намагатися утримати їх у себе.

Ще одним ефективним мотиватором є виплата премії за те, що співробітник привів у компанію нового працівника або ж «робота над помилками». Мотиваційні програми є сьогоденням та майбутнім розвитку в Україні.

Також досить великий інтерес викликають програми з формування у співробітників «корисних звичок», уміння знаходити «баланс праці та життя» та допомогу працівників «у розвитку дітей». Також важливо те, як керівник підносить все це своїм працівникам.

Похвала повинна бути публічною, а осуд і догани віч-на-віч.

Результативним є мотивування тоді, коли працівники справді відчують визнання свого внеску. Несподіване, непередбачуване заохочення, коли співробітник навіть не здогадується про те, що його збираються якось відзначити, віддячити – це дуже ефективний метод. Слід зазначити те, що стимулювати працівника потрібно тоді, коли видно результати його роботи, коли є завершене виробництво, це його підбадьорить і простимулює. Важливо дати співробітнику відчуття себе впевнено, тому що внутрішня самовпевненість це дуже ефективний мотиватор.

Для залучення висококваліфікованих робітників необхідно впроваджувати нестандартні, нові методи стимулювання та мотивації, але не можна забувати, що підходити до цього потрібно з великою відповідальністю. За даними деяких досліджень велика кількість працівників залишають своє робоче місце через погану атмосферу в колективі, зникає інтерес.

Для застосування традиційних способів (матеріальне стимулювання) необхідний успішний розвиток підприємства, стійке фінансове становище. Але на жаль цього не можуть досягти українські підприємці. Головною

причиною, що перешкоджає розвитку українського малого підприємництва, є незадовільний бізнес-клімат регіону: низька доступність фінансових коштів, дорога вартість приміщень, що орендуються, конкуренція з боку великих компаній, необґрунтовані часті візити контролюючих органів і т. д. [10].

Що стосується нестандартної мотивації, вона є дієвим методом, вона впливає на емоції людини, на психологію.

Нетрадиційні методи мотивації персоналу особливо актуальними є для залучення та утримання висококваліфікованої робочої сили в тих компаніях, які не можуть собі дозволити збільшити зарплату співробітникам.

ВИСНОВКИ

У процесі вивчення даної проблематики було визначено, що метою політики управління персоналом ресторанного підприємства є:

- підвищення конкурентоспроможності ресторану;
- підвищення ефективності продуктивність праці;
- досягнення максимізації прибутковості;
- забезпечення високої соціальної ефективності діяльності ресторанного колективу.

Методи управління персоналом ресторанної справи – це способи, прийоми, засоби впливу керівництва ресторану на обслуговуючий персонал, кваліфікованих працівників та спеціалістів для практичного здійснення стратегічних та тактичних цілей системи управління ресторанним бізнесом.

У процесі дослідження було визначено традиційні (базові) та сучасні (інноваційні) методи управління персоналом ресторанного бізнесу.

До фундаментальних методів управління персоналом ресторанного бізнесу було віднесено: організаційно-адміністративні, економічні, соціально-психологічні та правові методи.

А до сучасних методів управління персоналом ресторанного бізнесу було віднесено: теоретичні методи, практичні методи, інтерактивні методи та інноваційно-індивідуальні методи, спрямовані на розвиток практичного інтелекту керівників.

Результативність у застосуванні сучасних методів управління персоналом підприємств ресторанного бізнесу залежатимуть від таких характеристик системи управління персоналом як:

- забезпечення свободи творчості та ініціативи, оцінки та підтримки, стимулювання, затвердження та розвитку у персоналі рушійної індивідуальності;

- розвиток колективізму, поєднання інтересів кожного співробітника ресторану з пріоритетами та цілями підприємства;
- забезпечення безпеки, дбайливого ставлення до персоналу, захисту від надмірно можливих перевантажень та стресових ситуацій під час роботи з клієнтами ресторану, підтримки максимальної інтенсивності, продуктивності та ефективності праці персоналу ресторану.

Тому метою удосконалення політики управління персоналом підприємства ресторанного бізнесу буде забезпечення своєчасного оновлення та збереження кількісного та якісного складу кадрів, його розвитку відповідно до потреб ресторанного підприємства, вимог чинного законодавства та стану ринку праці. Отже, можна дійти невтішного висновку, що найефективніші зміни системи управління персоналом ресторану може бути досягнуто у разі застосування методів управління у комплексі, поєднуючи їх різні комбінації. Це дозволяє поглянути на об'єкт удосконалення – фінансово-господарську діяльність ресторану, з усіх боків, допомагаючи уникати прорахунків.

При цьому основними завданнями впровадження та застосування сучасних методів управління персоналом у діяльність підприємств ресторанного бізнесу буде:

- забезпечення ефективної зайнятості ресторанного персоналу;
- створення економічно привабливих та безпечних умов праці;
- організація передумов для підвищення кваліфікації та професійного зростання працівників ресторану;
- розробка заходів та критеріїв справедливої оцінки професійних якостей персоналу для встановлення гідної оплати праці відповідно до віддачі кожного конкретного працівника;
- організація оптимальних виробничих відносин для простого та ефективного вирішення трудових проблем;

- формування сприятливого соціально-психологічного клімату для роботи та відпочинку персоналу ресторану.

Таким чином, якісно навчений персонал, який має високу кваліфікацію, дозволить побудувати успішний ресторанний бізнес. А потенціал ресторанного персоналу, який полягає у професіоналізмі, здатності до творчості, креативного та інноваційного мислення, генерації нових ідей, може стати основним фактором конкурентоспроможності на ринку ресторанного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ :

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. — К., 2020. — 316с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. — Тернопіль: Лілея, 2017. — 292с.
3. Анискин Б. Высший менеджмент для руководителя: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 2009. — 136с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 2007. — 519с.
5. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. — 207с.
6. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ.20108. — 613с.
7. Беме Г., Хен Р. Как руководить людьми — практика менеджмента на предприятии. — Бад-Гарцбург, 2009. — 412с.
8. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. — К.: Знання, 2017. — 140с.
9. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления. — К.: Наукова думка, 2008. — 248с.
10. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учеб. для вузов. — М., 2008. — 392с.
11. Виноградський М. Д. Управління персоналом . К. Істина. 2019. – 500 с.
12. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М., 2008. — 283с.
13. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 2010. — 384с.

14. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич., Львів: БаК, 2017. — 624с.
20. Гурней Б. Введение в науку управления: Пер. с франц. — М.: Прогресс, 2011. — 432с.
21. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2010. — 832с.
22. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Экономика, 2008. — 423с.
23. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. — 398с.
24. Дункан Джек. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджменте и управленческой практики. — М.: Издательство «Дело», 2009. — 274с.
25. Егоров Ю. Н., Варакута С. А. Планирование на предприятии. — М., 2011. — 176с.
26. Економіка та менеджмент Навч. посібник / Під ред. проф. О. Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2019. — 828с.
26. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. — К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2018. — 542с.
28. Іванова І. В. Менеджер — професійний керівник: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. — 107с.
29. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. — 247с.
30. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник. — Минск: ЗАО «Экономпресс», НПЖ «ФУА», 2008. — 284с.
31. Казанцев А. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса. — М., 2007. — 252с.

32. Казанцев А. К., Подлесных В. И. Серова Л. С. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 367с.
33. Казмерчук Н. Мотивация труда: уважение к человеку К. Инфра. 2014. — 519с.
34. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда: Учеб. пособие для вузов. — М., 2010. — 576с.
35. Кісельов А. П. Теорія і практика сучасного бізнесу. — К.: Лібра. 2019. — 207 с.
36. Князев С. Управление. Искусство, наука, практика. — Минск: Армита-Меркет, 2009. — 512с.
37. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. — К.: КНЕУ, 2018. — 224с.
38. Коротков З. М. Концепция менеджмента: — М.: Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКА», 2012. — 304с.
38. Кравченко А. История менеджмента. Учебное пособие. М.: Академический проект, 2011. — 352с.
39. Кредисова А. История учений менеджмента. — К.: ВИРА-Р, 2012. — 336с.
40. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2020. — 556с.
41. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. Кондор. 2020. — 304с.
42. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. — Львів: «Центр Європи», 2015. — 176с.
43. Курочкин А. С. Управление предприятием: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2008. — 144с.
44. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту: Навч. посібник. — К.: МАУП, 2020. — 360с.

45. Максимцев М. М. Менеджмент: Учеб. для вузов. — М., 2011. — 343с.
46. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління:— К.: Вища школа, 2018. — 311 с.
47. Михайлова Л. І. Управління персоналом. С. Козацький вал. 2020. — 416с.
48. Мескон М. Х., Альберт М., Хеддоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2012. — 702с.
49. Нагаев В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): Навч. посібник. — Харків, 2020. — 632с.
50. Папирян Г. А. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие. — М., 2006. — 288с.
51. Пастухова В. В. Вибір оптимальної стратегії підприємства . К. Каравела. 2019. — 548с.
52. Подсолонко Е. Менеджмент: теория и практика. — К.: Вища школа, 2007. — 367с.
53. Поршнев Н. В. Управление организацией: Учеб. для вузов. — М., 2010. — 669с.
54. Радугин А. А. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. — М., 2013. — 432с.
55. Саакян А. К. Управління персоналом. —К., Брама, 2018. — 642с.
56. Савельєва В. С. Управління персоналом. — К., Професіонал, 2019. — 335 с
57. Сладкевич В. Мотивационный менеджмент. — К.: МАУП, 2010. — 112с.
58. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации: Учеб. для вузов. — М, 2006. — 248с.
59. Терещенко В. І. Наука керувати. — К.: Знання, 2019. — 664с.

60. Щекин Г. Менеджмент персонала предприятия. Учебное пособие. М.: Дело, 2011. — 272с.
61. Шершньова, З.Є. Стратегічне управління [Текс] / З.Є.Шершньова, С.В. Оборська. – К: Видавництво КНЕУ, 2020. – 384 с.
62. Шкатула, В. И. Настольная книга менеджера по производству [Текс] / В. И. Шкатула. – М: Норма- М, 2010. – 161с.