

Людський чинник стає головним фактором роботи підприємства будь-якого типу господарювання, особливо малого підприємства, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємців.

На сьогодні все більше зростає роль людського чинника на малому підприємстві, що і привертає увагу науки до цієї проблеми. Аналіз досліджень і публікацій з проблеми показав, що її вивчають відомі вітчизняні теоретики та практики, серед яких варто відзначити О. Аргюшину, В. Данюка, М. Дороніну, О. Кендюхова, О. Кошулько, В. Петюха та ін. Проте, питання стосовно менеджменту персоналу є дискусійними та залишаються відкритими для подальших досліджень.

Для досягнення максимального позитивного результату в менеджменті персоналу необхідно визначити це поняття.

Так, іноземні вчені вважають, що він являє собою системно організований процес відтворення та ефективного використання персоналу самоврядної організації. Провідними цілями менеджменту персоналу є підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя персоналу. Таке бачення системи менеджменту персоналу є досить вдалим та зосереджено на системному підході до управління, що підвищує ефективність роботи підприємства.

Інтерес представляє трактування управління персоналом як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку.

Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Переваги такого визначення полягають у тому, що розгляд мети та призначення персоналу у даному трактуванні є досить повним та розгорнутим. Особливо підкреслюється ефективність використання людської праці задля збільшення продуктивності підприємства.

Для більш детального розкриття сутності менеджменту персоналу, варто звернути увагу на діяльність менеджера персоналу на малому підприємстві.

Тут, враховуючи малу чисельність працівників, управління персоналом має низку специфічних особливостей:

- функції управління (планування, організація, мотивація та контроль), як правило, можуть поєднуватись працівниками;
- підприємства малого бізнесу можуть працювати як за наявності організаційної структури управління так і без неї;
- як правило, в організаційних структурах управління відсутній середній рівень управління. Його завдання перекладаються на ланки вищого та нижчого рівнів управління;
- методи управління (економічні, адміністративні, соціально-психологічні) використовуються у комплексі;
- вивчення досвіду діяльності підприємств малого бізнесу свідчить про те, що прийняття управлінських рішень відбувається, в основному, у тактичному режимі. Стратегічні рішення підприємства малого бізнесу приймають вкрай обережно, особливо під час кризи;
- відносини «керівник-підлеглий» у малому бізнесі суттєво відрізняються від структур середнього та великого бізнесу, вони є більш партнерськими.

Таким чином, враховуючи всі ці особливості в комплексі, та використовуючи їх системно, менеджер здатен створити на малому підприємстві організоване та збалансоване управління людськими ресурсами.

Важливим є використання прикладів реалізації системного підходу до управління персоналом через створення відповідних функціональних структур.

Також, на малих підприємствах менеджер має володіти навичками психолога. Оскільки, у разі створення приємного соціально-психологічного середовища на робочих місцях, менеджер здатен отримати більшу віддачу від працівників, ніж просто використовуючи стандартні методи мотивації та стимулювання робітників. Тому що мотивація є головним завданням керівництва при організації працівників на досягнення цілей підприємства.

**В.А. Віннікова**, ст. викл. (ХДУХТ, Харків)

## **МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ**

Значущість сфери послуг в Україні обумовлена її історично сформованою роллю соціально-економічної системи, що здійснює свою діяльність з метою задоволення потреб населення країни. Господарська діяльність підприємств сфери послуг є складовою частиною економічної системи України. Виходячи з цієї обставини, усі зміни, що характерні для сучасного рівня розвитку економічних відносин України, впливають на стан сфери послуг. Таким чином, сучасний стан системи сформувався під впливом загальноекономічних факторів розвитку

країни і внутрішньогалузевих змін. В умовах кризового стану основна роль приділяється ефективному використанню наявних ресурсів, насамперед трудових. Необхідно однак, відзначити, що ступінь ефективності праці залежить від особливостей, стану і розвитку кожної з галузей сфери послуг.

Торгівля у сфері послуг здійснює свою діяльність під впливом багатьох об'єктивних і суб'єктивних факторів як загальноекономічного характеру, так і притаманних сутності самої галузі. З огляду на зміни в економічних відносинах, характерних для переходу на ринкові умови господарювання, сфері послуг, необхідно було адаптуватися до нових умов роботи: брати до уваги зниження купівельного попиту на товари через випереджуюче зростання цін у порівнянні з доходами населення, яке збільшувалось через затримки виплат зарплат, пенсій, соціальних виплат; утворення конкурентного середовища; наповнення споживчого ринку імпортними товарами; згортання діяльності вітчизняних підприємств; наростання дефіциту власних оборотних коштів, недосконалість системи кредитування й оподатковування, зміна власників колишніх державних підприємств сфери послуг.

Основним напрямком розвитку сфери послуг в умовах всеохоплюючої глобалізації, загострення міжнародної конкуренції залишається розвиток мережі для забезпечення населення товарами/послугами, однак в умовах трансформаційних ринкових перетворень висуваються нові вимоги, виконання яких сприятиме підвищенню ефективності сфери послуг. Ці вимоги змушують по-новому оцінити роль трудового потенціалу і розробити заходи щодо підвищення ефективності його використання. Необхідно відзначити, що висока соціальна спрямованість сфери послуг визначає важливість людського фактора в її розвитку. В зв'язку з тим, що сучасні мотиваційні теорії унеможливають досягнення комплексного вирішення подібних проблем в сучасних економічних умовах України, вважаємо за необхідне формувати на підприємствах сфери послуг комплексну систему мотиваційних механізмів управління персоналом – економічних, соціальних, морально-психологічних, організаційно-культурних – щодо впливу на трудову поведінку на мікро-, мезо- та макроекономічних рівнях з метою забезпечення їх конкурентоспроможності.

З огляду на вагомість трудових ресурсів при одержанні кінцевих результатів, розглянемо ефективність системи матеріального стимулювання, що діє в даний час на підприємствах сфери послуг. Середньомісячна заробітна плата в сфері послуг в цілому менше, ніж у інших галузях економіки України. Ступінь впливу окремого мотиву на організаційну поведінку індивідуума характеризується поняттям "сила". Сила мотиву не має будь-яких чітких одиниць виміру, і даним терміном варто оперувати тільки у відносному значенні, тобто на працівника X мотив А впливає сильніше, ніж мотив В. Кожна людина на свідомому і підсвідомому рівні звичайно може чітко визначити, яке явище, що впливає на її організаційну поведінку, вона відчуває занадто сильно і яке не відчуває зовсім. Сильний або дуже слабкий вплив будь-якого мотиву не можна визнати ефективним, тому що це може привести до гіпермотиваційних ефектів у поведінці та інших видів мотиваційних збоїв. Отже, оптимальною варто визнати таку систему мотивації персоналу, коли кожен працівник суб'єктивно оцінює силу дії кожної групи мотивів як нормальну. Якщо ми можемо визначити відносну силу мотивів у вигляді будь-яких умовних одиниць (балів, відсотків, пунктів і т.п.), то, віднімаючи з реальних значень оптимальні для працівника показники, можна одержати числовий ряд, що характеризує відхилення діючого мотиваційного механізму управління від оптимального.

Ранжування мотиваційних факторів за ступенем впливу на результати діяльності підприємств сфери послуг довели, що в сучасній практиці управління персоналом перевага надається організаційно-адміністративним важелям та обмеженим матеріальним стимулам. Чинникам соціальним (умови трудової діяльності, безпеки праці, соціальної захищеності, професійного зростання, самореалізації) увага майже не приділяється.

Таким чином, частково підтверджується гіпотеза про зв'язок стилю управління керівника й особливостей його власного мотиваційного механізму трудової діяльності.

**А.М. Волосов**, ст. викл. (ХДУХТ, Харків)

## **ТЕНДЕНЦІЇ СТАНУ ТА ВІДТВОРЕННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Від політики управління основними фондами підприємства багато в чому залежить ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства готельного господарства, формування його іміджу серед споживачів послуг, перспективи створення бренду та конкурентні позиції суб'єкту господарювання у довгостроковій перспективі.

Статистична інформація Держкомстату України дає інформацію про стан, динаміку, кількісні та якісні параметри основних фондів виробничої та невиробничої сфер країни за різними аспектами. Тенденції, які склались у 2005-2009 рр., свідчать про те, що середня вартість активів готельного господарства нерівномірно зростала до 2008 р. включно, а у 2009 р. зменшилась на 1,2% до попереднього року. За цим показником галузь практично у всі роки мала 0,6-0,7% в аналогічному показнику по українській економіці в цілому. Такою ж була і частка основних фондів індустрії гостинності на загальнодержавному рівні. Дещо відрізняється динаміка ступеня зносу основних засобів готельного господарства від динаміки аналогічного показника по країні в цілому. Щорічний ступінь зносу основних засобів по економіці є дещо вищим і сягає у 2009 р. понад 65,6%, тоді як по галузі – 44,7%.