

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.
“__” _____ 2020

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”

Тема: Формування кадрової політики в корпораціях з урахуванням світового досвіду на прикладі ТОВ «КК «Едельвейс»»

Виконав: Кузнєцов Кирило Володимирович

Керівник: д.е.н., доцент Марченко Валентина Миколаївна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Данілова Е.І.)
_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

"__" _____ 2020

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студента

Кузнєцов Кирило Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Формування кадрової політики в корпораціях з урахуванням світового досвіду на прикладі ТОВ «КК «Едельвейс»»**

затверджена наказом ректора від «01» 10 2020, № 1848 /ст

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «05» жовтня 2020 до «14» грудня 2020

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: **Бухгалтерська звітність ТОВ «КК «Едельвейс»»; баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «КК «Едельвейс»», стратегічний план ТОВ «КК «Едельвейс»», літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність стратегічного розвитку підприємства, особливості формування стратегії розвитку кадрового менеджменту підприємства, обґрунтування вибору стратегії та її практичну реалізацію; здійснити аналіз фінансово-економічної та господарської діяльності ТОВ «КК «Едельвейс»»; провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КК «Едельвейс» та аналіз стратегії розвитку ТОВ «КК «Едельвейс»», запропонувати основні напрямки удосконалення стратегії розвитку ТОВ «КК «Едельвейс» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл.. – 2, рис. – 8

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 29, рис – 12; формули – 13

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 5, рис. – 7, формули – 2

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою кваліфікаційної роботи	01.09.2020 - 04.10.2020	виконано
2.	Аналіз бухгалтерської звітності ТОВ «КК «Едельвейс»»	05.10.2020 - 09.10.2020	виконано
3.	Визначення та аналіз сутності, особливостей стратегічного розвитку підприємства	06.10.2020 - 25.10.2020	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу особливостей та напрямків стратегічного розвитку підприємства	26.10.2020 - 27.10.2020	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	28.10.2020 - 01.11.2020	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	02.11.2020 - 05.11.2020	виконано
7.	Вибір напрямків удосконалення стратегії розвитку підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	06.11.2020 - 25.11.2020	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	26.12.2020 - 01.12.2020	виконано
9.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	02.12.2020 - 05.12.2020	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	06.12.2020 - 10.12.2020	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	10.12.2020 - 12.12.2020	виконано

Студент _____(Кузнєцов К.В.)

Керівник кваліфікаційної роботи _____(д.е.н., доц. Марченко В.М.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АТ – акціонерне товариство;

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);

Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати).

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню кадрового менеджменту, розробці пропозицій щодо шляхів удосконалення стратегії розвитку кадрового менеджменту підприємства та оцінці економічної ефективності наведених пропозицій на базі ТОВ «КК «Едельвейс»». У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам кадрового менеджменту підприємства: розкрито сутність стратегічного розвитку кадрів організації та визначено види стратегій, досліджено особливості формування стратегії розвитку підприємства, визначено цілі та задачі її формування, проаналізовано процес обґрунтування вибору стратегії, та висвітлено методику її практичної реалізації.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічної та зовнішньоекономічної діяльності, а також аналіз стратегії розвитку ТОВ «КК «Едельвейс»».

У третьому розділі розроблено основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «КК «Едельвейс»» та наведено економічне обґрунтування запропонованих змін у стратегію розвитку організації.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: стратегічний розвиток підприємства, кадровий менеджмент, стратегічний менеджмент, акціонерне товариство, зовнішньоекономічна діяльність.

ANNOTATION

This thesis is devoted to the study of personnel management, development of proposals for ways to improve the strategy of personnel management of the enterprise and assess the economic efficiency of these proposals on the basis of LLC "Edelweiss". The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, indicates the subject and object of research, indicates the scientific research methods.

The first section is devoted to the theoretical foundations of personnel management of the enterprise: the essence of strategic development of personnel of the organization is revealed and types of strategies are defined, features of formation of strategy of development of the enterprise are investigated, the purposes and tasks of its formation are defined.

In the second section the general characteristic of the investigated enterprise is resulted, the analysis of its financial and economic and foreign economic activity, and also the analysis of strategy of development of LLC KK "Edelweiss" is carried out.

In the third section, the main directions of improving the personnel policy of LLC "Edelweiss" are developed and the economic justification of the proposed changes in the development strategy of the organization is given.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Key words: strategic development of the enterprise, personnel management, strategic management, joint-stock company, foreign economic activity.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию кадрового менеджмента, разработке предложений относительно путей усовершенствования стратегии развития кадрового менеджмента предприятия и оценке экономической эффективности указанных предложений на базе ООО «УК« Эдельвейс »»». Во введении определены актуальность и практическую ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, отмечено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим основам кадрового менеджмента предприятия: раскрыта сущность стратегического развития кадров организации и определены виды стратегий, исследованы особенности формирования стратегии развития предприятия, определены цели и задачи ее формирования, проанализирован процесс обоснования выбора стратегии, и освещены методика ее практической реализации.

Во втором разделе приведена общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ его финансово-экономической и внешнеэкономической деятельности, а также анализ стратегии развития ООО «УК« Эдельвейс »»».

В третьем разделе разработаны основные направления совершенствования кадровой политики ООО «УК« Эдельвейс »»» и приведены экономическое обоснование предложенных изменений в стратегии развития организации.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: стратегическое развитие предприятия, кадровый менеджмент, стратегический менеджмент, акционерное товарищество, внешнеэкономическая деятельность.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	13
1.1.Сутність, роль та місце управління персоналом в системі менеджменту організацій.....	13
1.2.Характеристика основних етапів управління персоналом в організаціях..	33
1.3.Сучасні концепції та теорії управління персоналом.....	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС».....	43
2.1 Характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС».....	43
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС».....	47
2.3 Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС».....	56
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС».....	60
3.1 Вдосконалення управління персоналом на основі стимулювання праці у ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС».....	60
3.2 Розвиток працівників як засіб вдосконалення управління персоналом в ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС».....	69
3.3 Впровадження світового досвіду у питаннях формування системи управління персоналом у практичній діяльності ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС».....	76
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	101

ВСТУП

Ефективність системи управління персоналом істотно впливає на стійкість організацій, тому що сприяє розвитку найбільше цінного корпоративного ресурсу – людського [15].

У теорії менеджменту використовується чимало термінів для визначення участі людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, кадрова стратегія, колектив, група, команда, людські відносини, соціальний розвиток тощо. Акцентуючи увагу на головному об'єкті — людині, вони розкривають різноманітні аспекти проблеми управління персоналом організацій та підходи до розв'язання їх.

Перехід економіки України на ринкові відносини потребує вивчення методів управління на рівні основної ланки - підприємства. Управлінська діяльність є одним із найважливіших чинників його функціонування й розвитку. Ця діяльність постійно вдосконалюється відповідно до об'єктивних вимог виробництва та реалізації товарів, складності господарських зв'язків, підвищення ролі споживача у формуванні техніко-екопомічних та інших параметрів продукції. Успіх підприємства багато в чому залежить від здатності керівника передбачити можливі ситуації на підприємстві і на цій основі змінювати структуру виробництва й управління, вводити у виробництво нові види продукції і правильно планувати їхні обсяги. Діяльність сучасного менеджера ґрунтується на інтеграції давно перевірених методів управління, основними з яких є загальнолюдські якості, гнучкість, вміння залучити працівників у процес праці. Адже підприємство досягає успіхів не само по собі, а під керівництвом менеджерів. Разом з тим одним із ключових аспектів менеджменту є визнання ролі інших людей та їх значущості.

Отже, **об'єктом** дослідження роботи є кадровий менеджмент підприємства та напрями його удосконалення на прикладі ТОВ «КК Едельвейс».

Теоретична значущість роботи полягає у розгляді сутності, ролі та місці управління персоналом в системі менеджменту організацій та характеристика основних етапів управління персоналом в організаціях.

Актуальність дослідження визначається необхідністю більш повного виявлення й вивчення кадрового менеджменту підприємства та напрямів його удосконалення.

Предмет дослідження – дослідити теоретико-методологічні основи управління та кадровий менеджмент підприємства.

Методи дослідження визначилися метою і завданням магістерської дисертації.

Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку. До роботи додається висновок та список використаної літератури.

У вступі формулюється мета та завдання даного дослідження, обґрунтовується вибір теми, визначається актуальність, теоретична та практична значущість.

У першому та другому розділі розглядається теоретико-методологічні основи управління персоналом та аналіз управління персоналом ТОВ «КК Едельвейс».

У третьому розділі розглядаються основні шляхи та напрями вдосконалення управління персоналом ТОВ «КК Едельвейс».

У висновку підводяться підсумки виконаної роботи.

Матеріалом дослідження послужив підбір текстів, наукових посібників, інтернет джерел тощо.

Мета і задачі дослідження. Основна мета дисертаційного дослідження полягає у дослідженні сутності та ролі управління персоналом в системі менеджменту організацій, характеристика основних етапів управління

персоналом в організаціях та розгляд основних шляхів та напрямів вдосконалення управління персоналом.

Методи дослідження. При проведенні дослідження використовувались такі методи як єдність абстрактного і конкретного, логічного та історичного, одиничного і загального, емпіричного і теоретичного.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність, роль та місце управління персоналом в системі менеджменту організацій

Сучасна економіка формує нові вимоги до організацій та їхніх працівників. Ці вимоги диктуються не тільки могутньою ринковою конкуренцією і високими стандартами якості товарів, що випускаються підприємствами, а й необхідністю гнучкої реакції на ринкові та виробничі ситуації, які швидко змінюються.

Проблеми діагностування економічної безпеки підприємств в сучасних умовах набули особливої актуальності, оскільки ефективність функціонування підприємств залежать від ступеня їх економічної безпеки. Під економічною безпекою підприємства слід розуміти такий стан захищеності господарських відносин, який дає змогу уникнути зовнішніх небезпек та загроз, які виникають внаслідок суперечності та забезпечити стабільний розвиток економічного потенціалу та функціонування підприємства в поточному та перспективному періоді. Діагностування економічної безпеки підприємств свідчить, про необхідність пошуку та залучення консультантів для вирішення конкретних управлінських проблем підприємства та зниження (ліквідацію) загроз його безпеці. Велике значення в удосконаленні управління, спрямованого на забезпечення економічної безпеки, має консалтинг як вид професійної діяльності, яка полягає у наданні незалежних порад, рекомендацій та допомоги кваліфікованими консультантами підприємствам, організаціям з метою дослідження управлінських проблем, пошуку оптимальних рішень та впровадження рекомендацій. Одним із найновіших напрямів консалтингу є безпека організації.

Найважливішим чинником успішного консалтингу є виявлення реальних потреб клієнтської організації та її керівництва, які вони прагнуть задовольнити у процесі консультування. Консалтингові компанії можуть бути спеціалізовані за окремими напрямками діяльності. Великі концерни, холдингові компанії у своєму складі мають власні підрозділи з розгалуженою мережею відділень у різних регіонах. Малі, середні, дрібні підприємства звертаються за послугами до консалтингових компаній, оскільки такі розробки вимагають значних витрат і високого професіоналізму виконавців. Надаючи консалтингові послуги, необхідно чітко структурувати основні складові системи економічної безпеки підприємства, до яких відносяться:

- інтелектуальну і кадрову, яка охоплює розвиток інтелектуального потенціалу, побудову ефективного коучингу, формування пропозицій щодо удосконалення корпоративної стратегії та корпоративної культури організації;

- інформаційну, яка передбачає надання допомоги у виборі, впровадженні та супроводі програмних продуктів для побудови ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства;

- техніко-технологічну, яка передбачає аналізування ринку технологій виробництва продукції, конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів покращення використовуваних технологій відповідно до світових аналогів;

- фінансову, яка полягає у аналізуванні та оцінюванні систем та методів фінансового планування та розрахунку параметрів майбутнього стану підприємства;

- маркетингову, яка охоплює дослідження маркетингового середовища підприємства, розроблення маркетингової стратегії, створення реклами та позитивного іміджу, формування збутової мережі;

- інвестиційну, яка передбачає оцінювання матеріальних і нематеріальних активів, які впливають на привабливість інвестиційного

клімату і підвищують його ефективність, прогнозування інвестиційних і поточних витрат, доходів та фінансових потоків;

–інноваційну, яка передбачає вибір перспективних ідей та механізмів реалізації інноваційних процесів на підприємстві;

–зовнішньоекономічну, основою якої є визначення та формування пріоритетних напрямів щодо ефективної системи співпраці із іноземними контрагентами;

–політико-правову, сутність якої полягає у ефективному правовому забезпеченні діяльності підприємств, а також у дотриманні правових норм чинного законодавства;

–екологічну, яка передбачає захист від негативного впливу природних, техногенних чинників і наслідків господарської діяльності підприємства, а також дотримання екологічних норм;

–силову, яка полягає у забезпеченні фізичної безпеки працівників підприємства і збереження його майна.

Зростання ролі консалтингу в світовій економіці пов'язано з надзвичайним ускладненням умов прийняття управлінських рішень внаслідок підвищення невизначеності бізнес-середовища. Спектр проблем, які вирішують консалтингові підприємства досить широкий, крім того, спеціалізація компаній, що надають консалтингові послуги, може бути різною: від вузької, що обмежується одним напрямом консалтингових послуг (наприклад, стратегія, економічна безпека, екологія, організація праці, інвестиції, кадрова політика, фінанси, податки або ІТ та інші), до найширшої, що передбачає повний перелік послуг у цій галузі.

Управління персоналом у єдності своїх різноманітних функцій, суб'єктів і методів виступає предметом науки “управління персоналом”.

Управління персоналом - відносно молода наука, хоча велика кількість її ідей і теорій виникли ще на початку ХХ ст. і навіть раніше. Довгий час вона розвивалися у межах різних наук, пов'язаних з виробництвом і діяльністю комерційних, а також державних організацій, а процес виділення у

самостійний науковий напрямок в рамках менеджменту завершився у 60-70-х роках ХХ ст.

Управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).

З цього випливає, що поняття "управління персоналом" має два основних аспекти:

- 1) функціональний;
- 2) організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших елементів:

1. визначення загальної стратегії;
2. планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
3. залучення, відбір та оцінка персоналу;
4. підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
5. система просування по службі (управління кар'єрою);
6. звільнення персоналу;
7. побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
8. політика заробітної плати та соціальних послуг;
9. управління витратами на персонал.

Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності.

Ось чому персоналом треба управляти на основі найважливіших аспектів теорії і практики менеджменту.

Менеджмент персоналу — це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

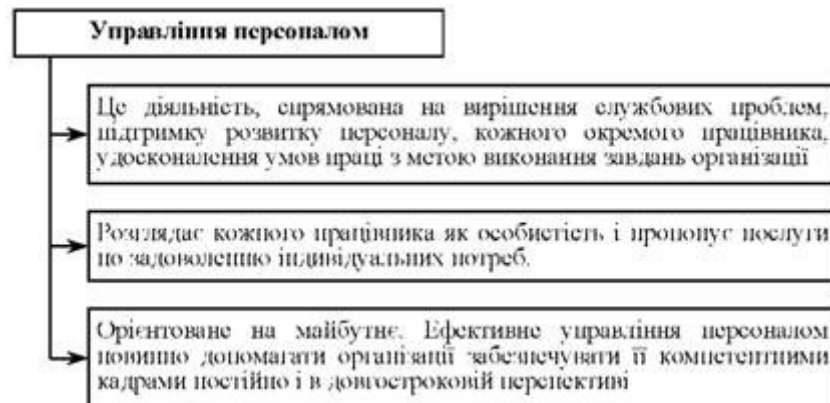


Рис. 1.1. Напрями діяльності менеджменту персоналу
(Складено автором)

Менеджмент персоналу має такі особливості:

- менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більше значення вирішенню проблем підприємства і поставлених завдань за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов праці;
- менеджмент персоналу є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб;
- менеджмент персоналу зорієнтований на майбутнє. Він допомагає підприємству забезпечувати його професійними кадрами, а це враховується при розробці стратегічних цілей.

Стратегія управління персоналом організації — це сукупність принципів, політик, процедур, правил роботи з персоналом організації, конкретизованих

з урахуванням типу загальної стратегії організації, організаційного та кадрового потенціалу, кадрової політики [10, с. 20].

Виділяють такі етапи розробки HR-стратегії [20]:

- проведення внутрішнього аудиту людських ресурсів в компанії, аналіз процесів;

- визначення організаційних слабких/сильних сторін компанії у сфері управління персоналом;

- визначення відсутніх елементів системи управління персоналом;

- визначення завдань і пріоритетних заходів з управління персоналом в рамках загальної стратегії бізнесу;

- підготовка і затвердження стратегії управління персоналом керівництвом організації.

Управління розвитком людських ресурсів організації є стратегічно орієнтованим процесом, реалізація якого передбачає встановлення цілей кадрової стратегії, здійснення стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, що здійснюють відповідний вплив на формування та реалізацію кадрового потенціалу підприємства, розробку кадрової стратегії, її реалізацію та контроль за виконанням стратегії.

На формування стратегії управління персоналом впливає організаційна структура служб управління персоналом: внутрішня побудова цих служб, службово-професійний склад працівників, ступінь централізації кадрових служб. Формування стратегії залежить і від взаємозв'язків організації із зовнішнім середовищем.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виготовлення і випуск продукції, яка б була конкурентоспроможною на зарубіжних, зокрема європейських ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

Одним із сукупності складових підприємства, як цілісної виробничо-господарської системи, поряд з управлінням діяльності є управління персоналом. В літературі можна зустріти інші варіанти структурування системи підприємства, але завжди виділяється кадрова складова, як основна частина системи управління [10].

Зараз широко використовуються такі поняття, як: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота і т.д., котрі так чи інакше відносяться до трудової діяльності людини та управлінню його поведінки на виробництві.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку.

Для нас є цікавим поняття “управління персоналом”, але не кадрами, бо ці терміни не варто використовувати як синоніми через те, що в ряді високорозвинених європейських країн до кадрів традиційно відносять лише управлінців найвищого та середнього рівнів, спеціалістів, що мають високу професійну підготовку [23, с. 563].

В зв'язку із зростаючою роллю людського фактору в сучасному виробництві, однією з найважливіших функцій управління персоналом стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельності у відповідність до наявності робочих місць, що потребує іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це стало аргументом для виділення управління персоналом в окремий напрямок менеджменту.

В літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття „управління персоналом”. Одні автори у визначенні оперують ціллю та методами, за допомогою котрих можна досягти цієї цілі, тобто акцентують увагу на організаційному аспекті управління. Інші у визначенні найбільшого значення надають змістовій частині, що відображає функціональний бік управління. Типовим прикладом першого підходу є визначення В.П. Галенко:

„Управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств”.

Інший підхід відображається у визначенні управління персоналом, що прийнятий в німецькій школі менеджменту: „Управління персоналом – область діяльності, найважливішими елементами котрої являються визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, та структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками [19, с. 11].

Цілями управління персоналом підприємства являються:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;

- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);
- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;
- узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу [24, с. 4]

Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління персоналом.

Слід зауважити, що чим більшою є компанія та чим більше підрозділів і філіалів вона має тим більше значення має узгодження загальних принципів здійснення єдиного управління. Але спочатку давайте поговоримо про засоби управління, через та за допомогою котрих і відбувається процес управління персоналом. Існує три групи основних засобів управління: прямі засоби управління, опосередковані та особлива група – квазі засоби управління, котрі не можна включити до попередніх двох.

До найважливіших прямих засобів безпосереднього управління належать такі:

- делегування повноважень і завдань, тобто передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а отже разом з самостійністю і додатковою відповідальністю;
- обговорення в колективі, бесіди з підлеглими, під час котрих рішень. Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між відбувається не тільки узгодження дій та рішень працівників та керівника а й підвищення

мотивації підлеглих через залучення їх до рішення управлінських керівництвом та персоналом а й створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень;

- критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської праці, але підлеглі не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для покращення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані;

- службовий нагляд і контроль за результатами праці, що мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ;

- інформація та комунікація, тобто кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації, окрім того необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку.

Окрім того обізнаність працівника є одним з факторів його вмотивованості в своїй праці;

- директиви та вказівки, перші мають стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємства [20, с. 44].

Другу групу засобів управління, так званих непрямих, чи опосередкованих засобів управління персоналом складають:

- характеристика посади, тобто опис її мети, завдань, компетенцій і співвідношення з іншими посадами, вимог до працівника. З одного боку це є основою для контролю, з іншого допомога працівнику адаптуватися на даній посаді;

- оцінка робочого місця, котра частково здійснюється на основі характеристики посади, але тут враховуються і складність діяльності, і умови роботи, і т.д.;

- оцінка співробітника, тобто оцінка його особистого внеску [27, с. 9].

Таким чином, за допомогою оцінок і балів, можна виявити здібності та можливості робітника та необхідність підвищення його кваліфікації, звільнення та підвищення. В деякій мірі така оцінка являється одним з факторів мотивації робітника.

До вказаних способів застосовують неформальні групи та робочу атмосферу.

Причини створення неформальних груп криються у самій природі людини, її особистих та суб'єктивних уподобань, потребі у спілкуванні. Розрізняють такі соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:

- соціальна відмінність (робітники – службовці, місцеві жителі – іноземці);
- чітко окреслені централізація та формалізованість організаційної структури (анонімність);
- наявність неформальних лідерів на певних рівнях організації;
- брак інформації та виникнення чуток [32, с. 41].

Неформальні групи можуть спричиняти як позитивний так і негативний вплив на організацію. Завдання керівництва полягає лише в сприянні розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність організації, оскільки попереджати утворення майже неможливо. Робоча атмосфера, психологічний фон та умови праці робітників вагомо впливають на якість їх трудової діяльності, а відсутність напруження та конфліктів робить працю більш легкою та радісною [30, с. 11].

Персонал – це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників [29, с. 33].

Людські ресурси – поняття, що відбиває головне багатство будь-якого суспільства, процвітання якого можливо при створенні умов для відтворення, розвитку, використання цього ресурсу з урахуванням інтересів кожної людини.

Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

Чисельність людських ресурсів організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих і управлінських процесів, ступеня їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації [15, с. 34].

Персонал організації поділяють на управлінський та виробничий.

Управлінський персонал – частина людських ресурсів організації, яка виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль.

Виробничий персонал, зайнятий безпосередньо на виробництві та бере участь у здійсненні технологічного процесу.

Залежно від рівня управління керівники бувають: лінійні; та функціональні. Лінійні очолюють організацію в цілому або її підрозділу. Функціональні керівники очолюють відділи, служби, бюро і т.д.

Лінійний керівник здійснює безпосереднє керівництво людьми і виробничою діяльністю. Він є зв'язуючою ланкою між керівництвом організації, яка розробляє стратегічні завдання управління, і безпосередніми виконавцями, які реалізують ці рішення.

Правильний підбір лінійного керівника має особливе значення.

Лінійний керівник обов'язково повинен мати професійну підготовку і досвід діяльності.

Фахівці – особи які здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні та інші функції. Фахівці мають вищу або середню спеціальну освіту.

Службовці здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування.

Кваліфікаційні вимоги до службовців: середнє професійну освіту або середню повну освіту, підготовку за спеціальною програмою протягом одного або декількох місяців [40, с. 23].

Принцип системності в роботі з персоналом припускає, що управління персоналом в організації повинна:

- охоплювати не окремі категорії працюючих, а весь склад людських ресурсів;
- вирішувати не одномоментні задачі, а безперервно проблеми, що виникають в діяльності робітника: від його прийняття на роботу, в період просування по службі і до останнього дня роботи в організації;
- використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не випадково прийняте під впливом настрою рішення.

Принцип демократизації роботи з персоналом означає:

- демократичність методи управління і стилі керівництва;
- участь в оцінці кожного працівника колективу того підрозділу, в якому він працює;
- регулярне виявлення думки співробітників з найважливіших проблем діяльності організації і облік цієї думки при розробці заходів по вирішенню даних проблем;
- впровадження нововведень за згодою людських ресурсів організації;
- партисипативне управління, тобто залучення в процес управління організацією рядових працівників через їх участь у гуртках якості, громадських бюро економічного аналізу та ін.;
- підвищення інформованості працівників про результати та перспективи виробничо-господарської діяльності організації [37, с. 22].

Принцип індивідуалізації роботи з персоналом реалізується:

- в індивідуальному плануванні професійного і посадового зростання працівників;

- індивідуальному підході до мотивації праці виконавців;
- персональний підбір складу працівників з урахуванням здібностей та індивідуальних особливостей особистості.

Принцип інформатизації роботи з персоналом передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

Цьому сприяє оснащення кадрових служб персональними комп'ютерами і створення на їх базі автоматизованих робочих місць працівників кадрової служби.

Менеджерам у практичній діяльності слід керуватися розглянутими вище принципами управління персоналом. Це дозволить значною мірою підвищити ефективність його використання.

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації, адже персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги [36, с. 15].

Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, впливає, що планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом, яке в свою чергу базується на цілеспрямованій діяльності керівного складу організації, направленої на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Основним завданням при управлінні кадрами є забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;

1. створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;

2. задоволення розумних потреб персоналу;
3. забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
4. максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень.

Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу підприємства в усіх напрямках.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва

Мистецтво управління людьми проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації [29, с. 32].

Для того, щоб управляти персоналом потрібно використовувати методи управління персоналом, що розглянуті нижче. Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі виробництва.

В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління.

Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми й акти — державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;

- інструкції, організаційні схеми, нормування:

- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів — це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників [34, с. 28].

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо. Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений

обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;

- особистий приклад;

- задоволення культурних і духовних потреб працівників;

- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;

- встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист.

Адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони обов'язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічним і соціально-психологічним методам присутній непрямий характер впливу, відсутня чіткість визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю індивідуального вибору і поводження, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників [28, с. 129].

Точно установи силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко. Однак у цілому дані способи управління, особливо економічні, займають ведуче місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Усі методи управління персоналом взаємозалежні і використовуються в комплексі.

Що стосується задач управління персоналом, то можна виділити економічну ефективність: виробничу діяльність і вкладення в загальний успіх організації, досягнення з мінімальними витратами на персонал цілей організації – економічних результатів, стабільності, високої гнучкості й адаптації до середовища, що змінюється, ефективність результатів діяльності, матеріальна ефективність виробничого процесу, нематеріальної ефективності виробництва. Важлива задача управління персоналом складається не тільки в підвищенні ефективності, але й в оптимізації їхніх взаємин на базі організаційних цілей.

Окрім базових методів управління персоналом, використовують систему методів.

Поряд із вище переліченими методами управління персоналом важливо також розглянути функції управління персоналом, адже вони являють собою

роль, яку виконує система управління персоналом по відношенню до працівників.

Функції управління персоналом являють собою основні напрямки цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб підприємств.

Можна виділити такі функції управління персоналом:

- Планування персоналу, що включає стратегічне планування і базується на визначенні потреби в кількості і якості працівників, а також часу їхнього використання. Планування кадрів загальноприйнято розглядати як першопохідну функцію кадрового менеджменту, адже за часом вона випереджає всі інші його функції;

- Визначення способів залучення нових працівників, прибавлення персоналу, рекрутування. Забезпечення реалізації даної функції передбачає відповідь на питання: де ми можемо знайти потрібних працівників, як залучити їх до праці на даному підприємстві, скільки людей ми готові узяти ззовні, а скільки зсередини? У випадку створення нового підприємства ця функція враховується ще на стадії визначення місця розташування підприємства, оскільки не в будь-якому регіоні мається можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібні кваліфікації. До того ж ціна робочої сили в різних регіонах, особливо в різних країнах, може суттєво відрізнятися;

Маркетинг персоналу. Його задача – забезпечення попиту на робочі місця на даному підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, у першу чергу висококваліфікованих фахівців і менеджерів. При цьому маркетинг буває як зовнішній, орієнтований на залучення працівників з боку, так і внутрішній, що припускає спонукання власних кращих працівників до професійно-посадового росту і заняття найбільш важливих для організації робочих місць [18, с. 54];

- Підбор, оцінка, добір і прийняття на роботу співробітників.

Важливість цієї функції визначається зростаючою вартістю робочої сили і підвищенням вимог до працівника;

- Адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їхній розвиток. Сьогодні на передових фірмах професійний розвиток перетворився власне кажучи в безупинний процес, що продовжується протягом усього трудового життя людини;

- Планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового росту працівника. Ця функція важлива як для окремих співробітників, оскільки відповідає їх очікуванням і інтересам, так і для підприємства, тому що дозволяє повніше й ефективніше використовувати потенціал працівника [18, с. 57];

- Мотивація персоналу. Вона означає спонукання працівників до сумлінної й ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається насамперед завдяки забезпеченню збігу організаційних і особистіть цілей;

- Управління персоналом. Центральне місце в реалізації цієї функції займає мотивація співробітників. Однак управління не зводиться до мотивації. Воно, «як функція управління, покликано поєднувати, координувати, взаємопов'язувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле». При цьому мова йде насамперед про функції, зв'язаних з управлінням людьми. Управління персоналом – надзвичайно складна і змістовна діяльність, тією чи іншою мірою що включає багато інших функцій;

- Управління витратами на персонал.

Це припускає підрахунок, скільки коштує залучення, навчання, оформлення, оцінка, оплата персоналу, соціальні витрати і т.п., тобто все перебування працівника в організації, а також співвіднесення витрат із прибутком, що приносить праця співробітника;

- Організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і можливість, що дає йому, виявити себе в трудовій діяльності. Ця функція враховує різні фактори, що

впливають на економічну і соціальну ефективність працівника: його кваліфікацію й індивідуальні якості, техніку і технологію, службове приміщення, усю роботу ситуацію [17, с. 239];

- Забезпечення оптимального розпорядку: складання графіків роботи, відпусток, заміни у випадку чи хвороби прогулів і т.п. Чітке виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний трудовий ритм організації, заощаджувати значні засоби, підвищувати задоволеність перебуванням на підприємстві;

- Звільнення персоналу. У сучасному виробництві ця функція не зводиться до оголошення з ініціативи управління чи працівника і до відповідного оформленню документів вона включає різні форми пристосування чисельності працівників і їхніх використань до потреб виробництва. Це може бути ліквідація понаднормових робіт, переклад співробітників на неповний робочий день чи неповний робочий тиждень, тимчасове звільнення і т.д.;

- Кадрове діловодство: збір, збереження й облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації і т.д. Ця, так сказати, технічна функція необхідна для ефективного використання персоналу. Сьогодні її значно спрощує використання комп'ютерних систем і технологій;

- Управління інформацією. Сучасна, особливо велика організація неможлива без налагодження систематичного поширення інформації. При цьому задача управління персоналом полягає в тому, щоб вчасно одержувати в оптимальному обсязі, поширювати потрібну і гасити непотрібну, а тим більше шкідливу інформацію [18, с. 57];

- Оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу. Ця функція виявляється насамперед в атестації працівників, на основі якої здійснюється стимулювання, розвиток і використання кадрів, а також контроль за ними;

- Контроль за персоналом, забезпечення дисципліни й організаційного порядку. Ця функція припускає не тільки вплив на працівників з боку

керівників і уповноважених посадових осіб, але і розвиток у них самоконтролю;

- Управління конфліктами. Мається на увазі створення в організації клімату, що виключає виникнення деструктивних конфліктів, а також можливості швидкого вирішення конфліктів;

- Правове регулювання трудових відносин. Управління персоналом базується на використанні трудового законодавства й організаційних норм, звичайно зафіксованих у статуті підприємства;

- Налагодження партнерських відносин і співробітництва з профспілками, радами трудових колективів і інших організацій, що впливають на персонал [17, с. 237];

- Забезпечення безпеки, охорони праці і здоров'я співробітників. Це припускає як контроль за ситуацією на робочих місцях, так і облік індивідуальних запитів і побажань працівників, зв'язаних зі станом їхнього здоров'я, наприклад, переклад на більш легку роботу чи неповний робітничий день на період остаточної трудової адаптації після хвороби;

- Соціальне забезпечення співробітників. Воно може включати соціальне страхування за віком, хворобою, інвалідності чи нещасливим випадком, налагодження на підприємстві медичного обслуговування, психологічної і юридичної допомоги, транспортні й інші послуги, будівництво житла і т.д.;

- Планування і розвиток організаційної культури, що забезпечує інтеріоризацію співробітниками етичних норм, цілей і цінностей підприємства, повага його традицій, розвиток між працівниками відносин взаємної поваги, доброзичливості, співробітництва і підтримки і т.д.;

- Забезпечення репутації фірми, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю й інститутами влади [18, с. 61].

Переховані функції не вичерпують усього їхнього переліку, вони часто накладаються одна на одну. Однак уже перераховані функції дають

представлення про зміст управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності.

Отже, методи управління персоналом у спрямовані керівниками підприємств на трудову поведінку підлеглих для досягнення поставленої мети. А функції управління персоналом сприяють реалізації цілей організації (як тактичних, так і стратегічних).

1.2. Характеристика основних етапів управління персоналом в організаціях

У системі управління персоналом виділяються суб'єкт і об'єкт. Під суб'єктом (керуючий елемент) розуміється носій функції управління персоналом, тобто сукупність органів і працівників, що реалізують функції управління персоналом.

Суб'єкт управління персоналом - це той, від кого залежить якість прийняття управлінських рішень, а, отже, наступний результат діяльності працівника, підрозділу і всього підприємства в цілому. Суб'єкт управління персоналом - це той, хто володіє функціями управління персоналом; займає активне положення по відношенню до об'єкту управління; має для цього необхідні можливості. Суб'єкти управління персоналом можна поділити на внутрішні і зовнішні.

Внутрішніми суб'єктами управління персоналом є:

- 1) функціональний апарат, керуючий процесами підготовки, прийому, адаптації, переміщення виробничих кадрів тощо;
- 2) лінійний управлінський персонал, який здійснює керівництво підлеглими підрозділами та колективами;
- 3) різні робочі, профспілкові та інші громадські організації, що виконують ряд функцій по згуртуванню колективу, виховання його членів, розвитку їх творчої активності;

4) неформальні лідери, наявні в колективі.

До *зовнішніх* суб'єктів діяльності з управління персоналом відносяться: держава і її органи, які приймають закони, що регулюють сферу трудових відносин; асоціації підприємців, які розробляють рекомендації в галузі управління, в тому числі управління персоналом; організації, що займаються питаннями праці, і насамперед профспілки; власники підприємств, нерідко встановлюють особливі правила в галузі управління персоналом.

Необхідно розрізняти *принципи управління персоналом*, під якими розуміють правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом.

Таблиця 1.1.

Принципи формування і функціонування управління персоналом

Принцип системи управління персоналом	Зміст
Економічність	Передбачає найбільш ефективну і економічну систему управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, підвищення ефективності виробництва
Прогресивність	Означає відповідність системи управління персоналом передового зарубіжного та вітчизняного досвіду
Перспективність	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства

Принцип системи управління персоналом	Зміст
Оптимальність	Вибір найбільш раціонального варіанту пропозицій щодо формування управління персоналом
Науковість	Розробка заходів щодо формування управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень у галузі управління персоналом
Узгодженість	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути узгоджені з основними цілями підприємства

Методи управління персоналом підприємства поділяються на три групи:

- *адміністративні* (формування структури управління персоналом; підбір і відбір персоналу, правове регулювання та ін.);
- *економічні* (матеріальне стимулювання і встановлення матеріальних дотацій; встановлення економічних норм та нормативів, участь в прибутках і капіталі і ін.);
- *соціально-психологічні* (соціально-психологічний аналіз колективу працівників; моральне стимулювання персоналу, задоволення культурних та духовних потреб персоналу і ін.).

За їх допомогою виробляються способи впливу на колективи і окремих працівників для здійснення їх діяльності.

Формування персоналу – особлива стадія, в процесі якої закладається основа інноваційного потенціалу підприємства і перспективи подальшого розвитку. Ця стадія є виключно важливою в життєвому циклі підприємства.

Відхилення чисельності персоналу від науково обґрунтованої потреби підприємства в той чи інший бік негативно впливає на рівень трудового потенціалу. Недостатність персоналу – це недовикористання виробничого потенціалу та надмірного навантаження працівників, надлишок персоналу не дозволяє повністю використовувати творчий потенціал персоналу.

Таким чином мета формування персоналу – звести до мінімуму втрати, обумовлені неспівпаданням потенційної здатності до праці і особистих якостей людей з можливістю їх використання при виконанні конкретної роботи.

Відомо, що розвиток всякого підприємства має свій життєвий цикл. Впродовж цього циклу підприємство по чергово проходить стадії (які тривають близько 20 років):

1. Створення;
2. Освоєння (2-3 роки);
3. Використання (7-10 років);
4. Модернізації (3-4 роки);
5. Повторного використання (5-7 років);
6. Ліквідації.

В зв'язку з цим управління формуванням персоналу вирішує наступні завдання:

Встановлення оптимального співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-психологічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності з роботою, робочим місцем та персоналом;

Забезпечення оптимального завантаження працівників з метою повного використання їх трудового потенціалу і підвищення ефективності їх праці;

Оптимізація структури працівників з різним функціональним змістом праці.

Отже, розглянемо основні завдання та етапи управління персоналом в організаціях :

1. Підготовка організаційного проекту:

- а) проектування організаційної структури;
- б) розрахунок потреби в персоналі;
- в) аналіз кадрової ситуації в регіоні;
- г) розробка системи стимулювання праці.

2. Формування кадрового складу:

- а) аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів;
- б) визначення сегмента ринку робочої сили, з якого доцільно проводити набір;

3. розробка системи і принципів кадрової роботи:

- а) формування кадрової політики і плану кадрових заходів;
- б) формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу);
- в) розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації.
- г) формування кадрової служби.

Оскільки кадрова служба покликана забезпечити людську складову роботи фірми, що є важливою гарантією ефективності діяльності організації, то серед найбільш значимих її завдань можна виділити:

- 1. допомога фірмі в досягненні її цілей;
- 2. ефективне використання майстерності і можливостей працівників;
- 3. забезпечення фірми висококваліфікованими і зацікавленими службовцями;
- 4. прагнення до найбільш повного задоволення службовців своєю роботою, до їх найбільш повного самовираження;
- 5. розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, що робить бажаною роботу в цій фірмі;
- 6. зв'язок управління персоналом із усіма службовцями;
- 7. допомога в збереженні гарного морального клімату;
- 8. управління рухом до взаємної вигоди індивідів, груп підприємств, суспільства.

1.3 Сучасні концепції та теорії управління персоналом

У теорії менеджменту використовується достатня кількість термінів, що відображують участь людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, колектив, команда, соціальний розвиток, людські відношення і ін. Виділяючи в якості основного об'єкта людину, вони розкривають різноманітні аспекти проблеми управління персоналом і підходи до її вирішення. Розглянемо більш докладно деякі сучасні концепції управління персоналом.

Відомий вчений в галузі менеджменту Л. И. Евенко вважає, що сталася зміна чотирьох концепцій ролі персоналу у виробництві :

1. Використання трудових ресурсів до початку 60-х років 20 ст.
2. Управління персоналом
3. Управління людськими ресурсами
4. Управління людиною

Англійський професор С. Ліз відзначає сім стратегічних напрямків у роботі з персоналом: зниження питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції й оплати праці працівників; працівники - це ресурс, що необхідно максимізувати; нерозривний зв'язок стратегії підприємства і стратегії управління персоналом; розвиток організаційної культури; «японізація» методів управління персоналом; управління персоналом - стратегічна функція; використання моделей управлінського вибору в роботі з персоналом.

Концепція управління персоналом підприємства - це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств.

Основу концепції управління персоналом підприємства складають:

1. розроблення принципів, напрямків та методів управління персоналом;

2. урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
3. впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
4. визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
5. розроблення і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
6. розроблення заходів щодо соціального партнерства.

При всій різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад, щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Проте і тут простежується декілька нових тенденцій:

- дедалі більш широкого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);

- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70 % з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66 % - надає їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70 % - створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

- надання працівникам "гнучких" пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг - медичного страхування, страхування життя тощо - сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);

- поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь компетенцій і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам "спочивати на лаврах" і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20-30-річним стажем.

Ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії у трьох основних напрямках.

По-перше, добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому. Цю відповідність персоналу виконуваний ним роботі варто розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій та змін дає змогу більш обґрунтовано підходити до вибору можливих варіантів кар'єри і необхідних програм перепідготовки працівників.

По-друге, вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації і відповідно задоволеності працею, а в інших - навпаки. Провідні підприємства

намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей. Фахівці з управління персоналом можуть пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділу праці. Слід зазначити, що нині на багатьох підприємствах статус співробітників служб управління персоналом не дозволяє їм успішно виконувати вищезгадані ролі з огляду на їх малозначущість в управлінні, але в ефективних фірмах такі можливості для них уже створені.

По-третє, служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення "нагору" робить систему управління персоналом надмірно жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах. Відповідальність співробітників служб управління персоналом також полягає в тому, що вони повинні довести зміст корпоративної політики в галузі управління персоналом до всіх лінійних керівників. Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові працівники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб підприємства.

Отже, концепція управління персоналом - це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Іншими словами, концепція

управління персоналом є стрижнем кадрової політики (персонал-стратегії), визначає її основні напрямки та підходи.

Основу концепції управління персоналом підприємства складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

2.1. Характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

Об'єктом дослідження виступає товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Едельвейс». Товариство розташоване у Вінницькій області Тульчинському районі смт Кирнасівка. Воно засноване такими фізичними особами – Олійник Микола Петрович (учасник), Водянчук Микола Миколайович(учасник), а за змінами внесеними до статуту (Додаток 2) також Таратунський Володимир Васильович. Товариство за розмірами відноситься до середнього, розмір в статутному капталі товариства складає: Таратунський Володимир Васильович -61%; Водянчук Микола Миколайович - 39%.

Товариство є юридичною особою згідно з Законом України, має самостійний баланс, поточні і валютні рахунки. ТОВ «Едельвейс» набуло прав юридичної особи з дня його заснування.

Товариство створене з метою сприяння у насиченні українського ринку продукцією, товарами широкого вжитку, послугами як за рахунок організації власного виробництва на території України так і за її межами, так і за рахунок імпорту, з метою організації експорту з України конкурентоспроможних товариств, обладнання та технологій, зайняття іншою діяльністю з метою отримання на цій основі максимального прибутку Учасникам товариства.

Предметом діяльності являється:

- Надання в оренду й експлуатацію нерухомого майна;
- Управління проектами;
- Бізнес консалтинг;
- Консультації щодо отраслевих ринків;
- Супровод експортних операцій;
- Економічні дослідження;
- Послуги маркетингу, мерчендайзингу

Що ж стосується учасників товариства, то вони є особи, які зазначаються вище, а також особи які набули частку в ТОВ «Едельвейс». Прийом учасників проводиться на підставі письмової заяви за рішенням самого учасника. Учасники не мають відокремлених прав на окремі об'єкти, внесеними ними у вигляді внеску. Вони також мають певні права та обов'язки. Отже учасники мають право:

1. брати участь у підведенні підсумків діяльності підприємства у порядку;
2. отримувати дані, що відносяться до діяльності Товариства, стану його майна, прибутку чи збитку;
3. вносити пропозиції на розгляд вищого органу та інших органів товариства;
4. та інші.

В свою чергу зобов'язані:

1. виконувати установлений договір і статут;
2. брати участь в управлінні товариством;
3. надавати товариству інформацію, що вноситься до діяльності підприємства.
4. інші види зобов'язань.

Вихід учасників товариства здійснюється на підставі його письмової заяви, даної на прізвище, ніж за 1 міс. до виходу.

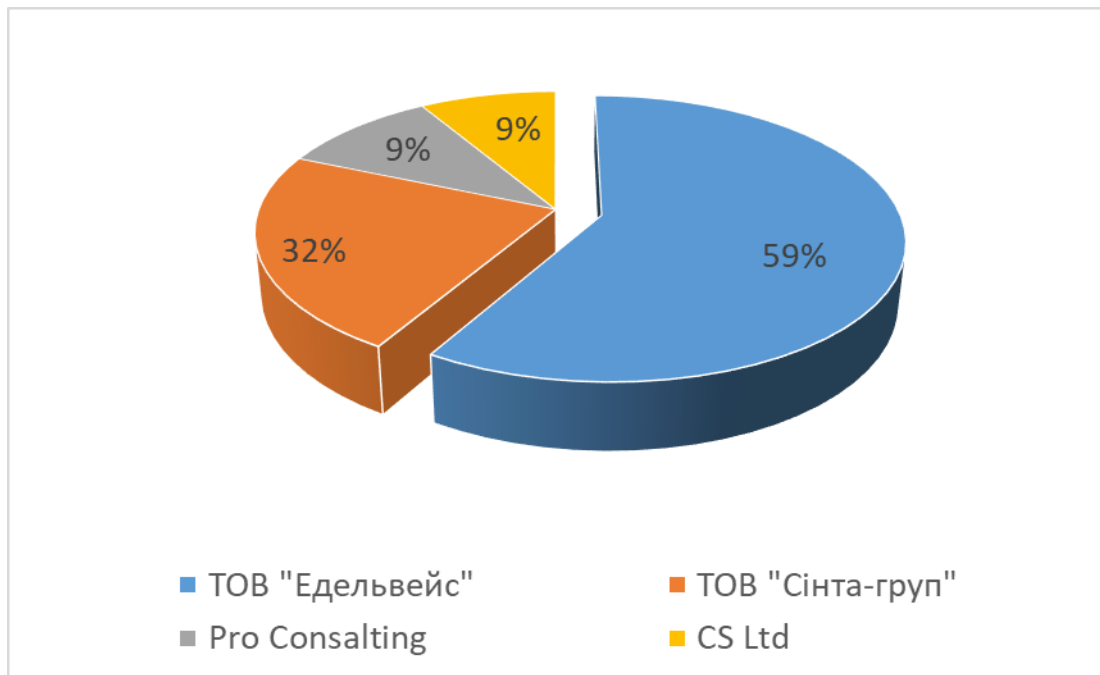


Рис. 2.1 Конкуренція та доля на ринку

Майно ТОВ «Едельвейс» є його власністю, а також кошти і майно, що передані як внесок до статутного капіталу підприємства являється також власністю підприємства. Прибуток товариства утворюється у відповідності до чинного законодавства країни. Органами управління товариства являється:

- Загальні збори учасників;
- Директор товариства;
- Ревізійна комісія.

Вищим органом підприємства є Збори учасників. Збори учасників складаються із учасників товариства або призначених ними представників. Представники учасників – це юридичні особи діють на основі довіреності, виданої відповідним учасником. Рішення зборів можуть бути прийняті шляхом письмового рішення будь-якого питання.

Контроль за фінансовою та господарською діяльністю здійснює Ревізійна комісія підприємства, у складі трьох членів, яка відповідає за свою діяльність перед учасниками і представляє їм звіти про проведення ревізії.

Ревізійна комісія вибирається учасниками на термін 3 роки. До обов'язків ревізії також входить: перевірка звітів, балансу, каси, майна, рахунків, обліку, звітності та усього діловодства товариства.

Товариство веде облік результатів діяльності роботи, контроль за доходом виробництва, оперативний, бухгалтерський і статистичний облік.

Товариство з обмеженою діяльністю «Едельвейс» може також припинити свою діяльність шляхом його реорганізації (приєднання, поділу, виділу, перетворення) чи ліквідації.

Що ж стосується спорів то товариства з українськими та іноземними юридичними і фізичними особами розглядаються господарським судом чи іншим органами відповідно до законодавства України, а за домовленістю сторін у припустимих або установленими іншими законодавством випадках – третейський судом, а відносини, що виникають при укладанні чи протязі дії договору про заснування товариства або статуту і не урегульовані договором про застосування товариства або його статутом, регулюються нормами чинного матеріального процесуального права України.

Таблиця 2.1.

Характеристика ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

Назва підприємства	ТОВ КК «Едельвейс»
Юридична адреса підприємства	03022, м.Київ, голосіївський район, вулиця Жуковського, будинок 8
Телефон	53331
Код ЄДПРОУ	116812000000000142
Свідоцтво про реєстрацію	Серія Аоо № 140190

Форма власності	Приватна
Розрахунковий рахунок	30067623
Керівник	Кузнєцова Оксана Анатоліївна
Вид діяльності	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Кількість працівників	10

Фінансові характеристики фірм відображають виробничо-господарську діяльність через рух грошових коштів. Основними об'єктами фінансового аналізу є фінансова ситуація, платоспроможність та кредитоспроможність підприємства, фінансові результати його діяльності. Фінансовий стан компанії характеризується набором параметрів, що виражають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів. Це синтетичний показник виробничої-господарської та фінансової діяльності компанії. У той же час, правильне використання фінансових результатів може призвести до поживлення всіх сфер його діяльності. У ринковій економіці аналіз фінансового стану, переважно за допомогою балансу, виходить за межі інформації, що міститься в балансі та інших формах статутної звітності. Він втручається в питання оцінки якості продукції, її конкурентоспроможності на зовнішньому та національних ринках, стану технічної бази компанії та перспектив її вдосконалення, постачання необхідних матеріалів, а також компетентність, ініціативу підприємців, кваліфікацію робітників та кілька інших аспектів інвестиційної, закупівельної та збутової діяльності, вони впливають на прибутковість та фінансову стійкість компанії.

Створення раціональних співвідношень при розподілі прибутку за основними напрямками забезпечується головною пропорцією поділу на споживання і нагромадження, що зумовлює підвищення матеріальної

зацікавленості, відповідальності і зростання економічної ефективності всіх сфер діяльності.

Розподіл прибутку визначається об'єктивними та суб'єктивними факторами. До об'єктивних належить зміна нормативно-правової бази відрахувань з прибутку за ставками оподаткування, зміна структури пільг в оподаткуванні, зміна граничних рівнів рентабельності при ціноутворенні.

Суб'єктивні — це зміни політики вищої адміністрації стосовно ставок дивідендних виплат, реінвестування, матеріального заохочення і т.п. У процесі аналізу виявляють пропорції та тенденції розподілу прибутку, відхилення від планових показників утворення за рахунок прибутку спеціальних фондів, тощо.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

Фінансова стійкість бізнесу - одна з найважливіших характеристик фінансового стану бізнесу. Це пов'язано з рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власного капіталу та запозичень. Цей показник дає загальну оцінку світової фінансової стабільності та національної бухгалтерської та аналітичної практики, розроблена система показників, яка характеризує фінансову стійкість компанії[12].

Головною умовою нормального функціонування компанії в ринкових умовах є стабільність її економіки. Для кожного суб'єкта господарювання існують: внутрішня, фінансова та загальна стабільність. Внутрішня стабільність досягається в такому стані економіки підприємства, забезпечує достатньо високий фінансовий результат його діяльності. Фінансова стабільність забезпечується стабільним надлишком доходів над витратами, вільним потоком коштів та стійким економічним зростанням.

Загальна стабільність характеризується позитивним сальдо чистого грошового потоку (перевищення позитивного грошового потоку над негативним). Фінансова стійкість визначається раціональним забезпеченням потреб бізнесу фінансовими ресурсами для ефективної роботи в ринкових умовах. Відносні показники фінансової стійкості - система коефіцієнтів, аналіз яких полягає в оцінці їх розвитку відносно теоретично обґрунтованого рівня (оптимального або критичного) та динаміки розвитку попередніх періодів [9].

Таблиця 2.2.

Основні відносні показники фінансової стійкості ТОВ «Едельвейс»

№	Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення, (+,-)
1.	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,05	-0,10	0,62	0,57
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	17,52	-9,4	1,61	-15,91
3.	Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	7,01	-6,73	1,56	-5,45
4.	Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	0,88	1,17	0,61	-0,24
5.	Коефіцієнт маневрування власним капіталом	-0,05	-0,05	0,4	0,45
6.	Коефіцієнт нагромадження амортизації	0	0,22	0,33	0,33

7.	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	1,06	1,29	1,32	0,26
8.	Коефіцієнт мобільності оборотних активів	-0,004	0,004	0,12	0,124
9.	Коефіцієнт забезпеченості запасів і затрат власними коштами	0,44	-0,55	1,69	1,25
10.	Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,83	0,73	0,79	-0,04
11.	Наявність власних оборотних коштів, тис.грн.	-15,0	26,1	970,7	985,7

1. Коефіцієнт автономності або фінансової незалежності, який характеризує частку власного капіталу в загальній вартості авансованого капіталу компанії і обчислюється відношенням загальної суми першого розділу пасиву балансу до валюти балансу

Чим вища частка власного капіталу, тим більше компанія здатна долати несприятливі ситуації фінансової підтримки господарської діяльності. У компанії "Едельвейс" цей показник становить 0,05 у 2008 році, 0,01 у 2009 році, 0,62 у 2010 році. Мінімальне критичне значення цього коефіцієнта становить 0,5. Це вказує на те, що за таких обставин компанія може покривати всі свої зобов'язання із власних джерел.

2. Коефіцієнт фінансової залежності (к), який характеризує частку позикового капіталу (зобов'язань) (К,) у загальній вартості авансованого капіталу і обчислюється як різниця між 1 та коефіцієнтом автономності. Оцінки його розвитку є оборотними щодо коефіцієнта автономності. У цьому прикладі відхилення становить -15,91.

3. Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля) характеризує величину залученого капіталу на 1 грн і визначається співвідношенням залученим капіталом до суми власного капіталу.

Зростання цього коефіцієнта свідчить про збільшення залежності компанії від залучених джерел, втрату фінансової автономії.

Критичне значення цього коефіцієнта, коли $k < 1$, і нормальна величина розглядаються як такі, що лише третина активів підприємства складається за рахунок залученого капіталу. Залежно від змін внутрішніх та зовнішніх умов діяльності компанії, нормальне значення коефіцієнта фінансового ризику суттєво змінюється.

Факторами таких змін можуть бути: зміна оборотності оборотних активів, стан дебіторської заборгованості, зміна умов залучення капіталу тощо.

У компанії склалася ситуація, коли показник щороку зменшується, що є дуже позитивним.

4. Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу характеризує структуру джерел покриття активів і визначається як коефіцієнт ділення суми довгострокових зобов'язань на величину власного капіталу та довгострокових зобов'язань. Зростання цього коефіцієнта в ТОВ компанії "Едельвейс" спостерігається з 2008 по 2009 рік, але в 2010 році він зменшується. Зростання коефіцієнта свідчить про збільшення довіри до компанії з боку кредиторів, інвесторів та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

5. Коефіцієнт маневрування капіталом характеризує ступінь рухливості капіталу щодо можливої свободи маневру і обчислюється відношенням оборотного власного капіталу до загального статутного капіталу.

Чим вище значення цього коефіцієнта, тим краща фінансова ситуація, оскільки підприємство має найкращі можливості для фінансового забезпечення виробничої та іншої діяльності, здійснюючи

розрахунки з кредитом. На жаль, у ТОВ «Едельвейс» цей показник недостатньо високий, він коливається від 0,05 до 0,4.

6. Коефіцієнт нагромадження зносу характеризує інтенсивність вивільнення іммобілізованих засобів (основних засобів та нематеріальних активів), визначається як відношення суми накопиченої амортизації до початкової вартості амортизованих товарів.

У ТОВ «Едельвейс» спостерігається збільшення цього показника, що характеризує зменшення фінансового ризику не покриття авансованого капіталу в основних фондах. В оцінках це має значення: технічний стан основних фондів, методи розрахунку амортизації, достатність накопиченої амортизації для оновлення основних фондів тощо.

7. Коефіцієнт реальної вартості основних фондів вказує на те, наскільки ефективно кошти компанії використовуються в господарській діяльності, і визначається відношенням вартості основних фондів за вирахуванням зносу до чистої вартості активів компанії. (чисті активи).

Зміна цього коефіцієнта свідчить про структурні зміни активів. У досліджуваній компанії можна зробити висновок, що цей показник зростає (з 1,06 у 2008 р. До 1,32 у 2010 р.).

Іншими словами, в структурі активів відбуваються структурні зміни.

8. Коефіцієнт мобільності оборотних активів, який характеризує ступінь ліквідності оборотних активів, тобто їх здатність бути платіжним засобом, розраховується як відношення грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень до вартість оборотних активів.

У досліджуваній компанії зростання цього коефіцієнта відчутне, що свідчить про підвищення рівня платоспроможності компанії.

9. Коефіцієнт наявності запасів та витрат з власним капіталом визначає ступінь залежності покриття потреб запасів матеріальних та витрат від позикового капіталу, розраховане відношенням суми власних оборотних коштів до вартості запасів та витрати бізнесу.

Зміна цього коефіцієнта визначає фінансовий стан компанії з урахуванням того, що необхідний обсяг резервів та витрат повинен покриватися за рахунок власних джерел. Фінансовий стан компанії вважається нормальним, коли значення цього коефіцієнта дорівнює 0,6 - 0,8. У досліджуваній компанії цей показник коливається від 0,44 (2008) до 1,69 (2010).

10. Коефіцієнт власності на промислові цілі характеризує частку активів основної виробничо-господарської діяльності в загальній вартості активів фірми, розраховану відношенням вартості основних фондів та матеріального оборотного капіталу до загальної вартості чистих активів компанії.

Цей коефіцієнт відображає паритет капітальних вкладень у виробничий сектор та сферу руху та можливе маневрування ресурсами та капіталом для забезпечення фінансової стабільності за змінними зовнішнього ринкового середовища.

Отже, проаналізувавши (табл. 2.3), можна зробити висновок, що ТОВ «Едельвейс» є відносно стабільним. Наявні в обігу активи збільшуються з кожним роком, що є дуже позитивним, бізнес може бути частково запозичений у кредиторів та інвесторів.

Таблиця 2.3.

Дохід підприємства ТОВ «Едельвейс»

Показники	2016		2017		2018		Видхилення 2018/2016 pp	
	Тис. %	%	Тис.	%	Тис.	%	Тис.	%
Активи:								
Необоротні і активи	70274 85,00	89,3 8	7972182,00	81,47	8162745, 0	84,3 4	+113526 0	+16 ,15
Оборотні	83528	0,62	1810590,0	18,50	1512061,	15,6	+676773	+81

активи	8,00				00	2		,02
-запаси	67246,00	0,86	65150,00	0,67	52677,00	0,54	-14569	-21,67

Продовження Таблиці 2.3.

- дебіторська заборгованість	429556,00	5,46	568742,00	5,81	618240,00	6,39	+188684	+43,93
- грошові кошти	193082,00	2,46	1056663,00	10,80	838504,00	8,66	+645422	+334,27
-інші оборотні активи	145404,00	1,85	1,85	120035,00	1,23	2640,00	-142764	-98,18
Баланс	7862917,00	00,00	9785726,00	100,00	9678041,00	100,00	1815124	23,08
- короткострокові кредити банків	250000,00	,18	0,00	0,00	0,00	0,00	-250000	-100,00
Зп робітників	6000	4,5	7500	5,676	9500	7,98	+84849	+1286

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності компанії, що характеризується швидкістю обороту

фінансових ресурсів компанії. Аналіз проводиться на основі норм обороту. Аналіз комерційної діяльності досліджуваної компанії проводився за 2009 та 2010 роки. Видно з таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Оцінка ділової активності підприємства

№ п/п	Показники	Порядок розрахунку	Базисний Рік (2009)	Звітний Рік(2010)	Відхилення, (+,-)	Тенденції зміни показника, нормативні значення
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт оборотності активів	$\text{Коб. а} = (\text{стр. 035 ф. 2}) / (0.5(\text{гр. 3 стр. 280 ф. 1} + \text{гр. 4 стр. 280 ф. 1}))$	2,31	2,38	0,07	збільшення
2.	Коефіцієнт оборотності запасів	$\text{Коб. з.} = \text{стр. 040 ф. 2} / (0.5(\text{гр. 3 стр. 100-стр. 140 ф. 1} + \text{гр. 4 стр. 100-стр. 140 ф. 1}))$	25,85	15,12	-10,73	збільшення

Коефіцієнти обороту - це система показників фінансової діяльності підприємства, яка характеризує швидкість, з якою формується поворот капіталу в процесі його господарської діяльності. Іншими словами, чим вище це число, тим краще, у компанії це число недостатньо високе, хоча воно щороку збільшується.

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
3.	Тривалість оборотності запасів, днів	$t \text{ об.з.} = \text{кількість днів в періоді} / K \text{ об.з.}$	14,12	24,14	10,02	Збільшення
4.	Тривалість операційного циклу, днів	$T \text{ оп.ц.} = t \text{ об.з.} + t \text{ об.д.з.}$	59,16	47,6	-11,56	зменшення
5.	Тривалість оборотності оборотних засобів, днів	$t \text{ об.об.з.} = t \text{ об.з.} + t \text{ об.д.з.} - t \text{ об.к.з.}$	23,53	26,53	3	збільшення
6.	Фондовіддача основних засобів, грн.	$Kф. = \text{стр.040ф.2} / (0.5 (\text{гр.3стр.030ф.1} + \text{гр.4стр.030ф.1}))$	6,08	7,54	1,46	збільшення
7.	Коефіцієнт оберненості власного капіталу	$Kф. \text{ об. вл.} = \text{стр.220 ф.2} / \text{стр.380 ф.1}$	-15,46	-0,13	15,33	збільшення

Коефіцієнт оборотності товарних запасів розраховується як відношення вартості реалізованих товарів до середньорічної вартості товарних запасів і характеризує норму реалізації товарних запасів компанії.

У компанії цей показник досить зменшений з 25,85 у 2009 році до 15,12 у 2010 році

Тривалість операційного циклу визначається як сума періоду ротації дебіторської заборгованості (у днях) та періоду ротації запасів (у днях). У цьому прикладі суттєве і помітне зниження з 59,16 у 2009 році до 47,6 у 2010 році

Тривалість фінансового циклу визначається як тривалість операційного циклу за мінусом періоду ротації боргу.

Коефіцієнт оборотності основних фондів (фондовіддача) обчислюється як співвідношення між чистою виручкою від реалізації продукції (робіт, послуг) та середньорічною вартістю основних фондів. Це показує ефективність використання основних фондів компанії. Цей показник зменшується щороку, що є дуже негативним для компанії.

Отже, у цьому розділі був проведений аналіз ліквідності балансу, де було встановлено, що компанія не є абсолютно ліквідною, а також аналіз стабільності та платоспроможності та ділової активності, де було виявлено, що компанія ТОВ «Едельвейс» покращує своє фінансове становище між собою, але існує досить висока залежність від кредиторів та інших негативних аспектів. Для розрахунку показників використовувались форми фінансової звітності № 1, 2, 3.

2.3 Аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

Підвищення ефективності управління персоналом є найважливішим фактором успіху з обмеженими ресурсами та резервами, оскільки саме персонал та його ефективна діяльність забезпечують стабільне зростання в мінливих умовах ринку. Отже, вивчення проблеми оцінки кадрової служби на підприємстві та ефективності управління персоналом має велике значення на сучасному етапі розвитку економічних відносин. В управлінні персоналом існує проблема оцінки ефективності роботи відділу кадрів з управління персоналом та оцінки ефективності роботи працівників підприємства в цілому. Рішення цієї проблеми має досить строкатий спектр методологічних підходів та рекомендацій.

Управління персоналом є одним із найважливіших напрямків у стратегії сучасного підприємства, оскільки в контексті розвитку високотехнологічного виробництва роль людських ресурсів зростає, а вимоги стають дедалі вищими. Накладаються на їхні здібності, рівень знань та кваліфікацію. Перехід до ринкових відносин, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, інтенсивно розвивають продуктивні сили, призводять до глибоких змін у методах роботи, що, в свою чергу, вимагає більш чіткої та впорядкованої структури органу управління, гнучкі

методи, спрямовані на підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Оцінка ефективності управління людськими ресурсами - це систематизований і чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних з програмами людських ресурсів, і на співвіднесення їх результатів із минулими показниками діяльності компанії, з результатами інших компаній і з цілями компанії.

Для визначення ефективності системи управління персоналом необхідно визначити показники, що дозволяють зробити таку оцінку.

Оцінка ефективності роботи з персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат та переваг загальної програми з управління персоналом та порівняння її ефективності з ефективністю компанії за той самий період часу. Ефективне функціонування системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом ефективно лише настільки, наскільки персонал компанії успішно використовує свій потенціал для досягнення своїх цілей.

Ефективність управління персоналом визначається обсягом, повнотою, якістю та швидкістю виконання покладених на нього функцій. Для визначення ступеня ефективності управління персоналом необхідні відповідні критерії та показники. Вибираючи критерії оцінки, необхідно враховувати, з одного боку, для вирішення конкретних завдань результати оцінки, що використовуються, а з іншого боку, для якої категорії працівників встановлюються критерії. , враховуючи, що вони будуть диференційовані відповідно до складності, відповідальності та характеру діяльності. Критеріями в області ефективного управління персоналом можуть бути відповідність встановленим стандартам виробництва або обслуговування з відповідною якістю роботи та зменшенням витрат внаслідок збільшення плинності персоналу, необгрунтовані зупинки тощо.

У той же час оцінка ефективності управління персоналом включає два компоненти: економічну ефективність, яка характеризує досягнення цілей

компанії шляхом використання персоналу, заснованого на принципі економічного використання наявних ресурсів та соціальна ефективність, яка характеризує ступінь очікування потреб та інтересів працівників.

Таблиця 2.5.

Показники ефективності управління персоналом ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

Напрямок аналізу		Показники
Показники ефективності	Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника і його динаміка. Обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника і його динаміка
	Поліпшення якості продукції, послуг	Кількість рекламаций та їх динаміка. Питома вага шлюбу і його динаміка
	Витрати на персонал (витрати на персонал)	Загальні витрати підприємства на персонал за період. Частка витрат підприємства на персонал в обсязі реалізації за період. Витрати на одного працівника та їх динаміка
	Ефективність управлінських програм	Витрати на окремі напрями і програми діяльності служб управління персоналом в розрахунку на одного працівника. Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому
	Соціально-психологічний клімат у колективі	Взаємовідносини з колегами. Взаємовідносини з керівництвом. Взаємовідносини з клієнтами
	Рівень задоволеності персоналу	Відповідність організаційних та особистих цілей. Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка. Рівень абсентеїзму Рівень конфліктності в колективі. Кількість скарг від працівників

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

3.1 Вдосконалення управління персоналом на основі стимулювання праці у ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

На сучасному етапі економічного розвитку країни, персонал підприємства є найбільш цінним ресурсом в підтримці його конкурентоспроможності і формуванні передумов розвитку економіки. Унікальність людського фактора полягає в тому, що в процесі створення сприятливих умов для реалізації здібностей і можливостей персоналу відбувається динамічний розвиток підприємства, підвищується результативність його функціонування, зростає якість виробленої продукції, а також формуються передумови інноваційного розвитку підприємства. Створення мотиваційного середовища на підприємстві, забезпечує максимальну зацікавленість персоналу в сприятливій реалізації власного трудового потенціалу, є одним із головних завдань його функціонування. У зв'язку з цим досягнення стратегічних цілей підприємством безпосередньо залежить від мотивації праці персоналу, моральних і матеріальних стимулів, поліпшення внутрішніх умов праці, соціального клімату. Концептуальні засади удосконалення стимулювання праці персоналу підприємств досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Найбільш вагомими по цій темі стали публікації таких вітчизняних вчених, як Д.П.Богіня, О.А.Гришнова, В.М.Данюк, Ж.В.Дерій, І.І.Кічко, А.В.Каліна, Е. Марина Лібанова, Г.В.Назарова, А.Уманській і багато інших. Значний внесок у вивченні мотивів і стимулів праці зробили зарубіжні вчені А.Маслоу, Д.Сінк, Д. Карнегі, Д.Харінгтон, Х. Хекхаузен та інші.

Стимулювання роботи персоналу є однією з основних управлінських функцій, оскільки досягнення головної мети залежить від послідовності роботи працівників. Будь-який ефективний керівник намагається переконати співробітників робити краще, викликати у них бажання активно працювати, підтримувати інтерес до роботи, викликати задоволення від отриманих

результатів. Також важливо, щоб працівники переслідували організаційні цілі у добровільній та творчій формі. Однак на практиці часто спостерігається неправильне використання системи заохочення, і як наслідок, висока плинність персоналу, низькі показники роботи. Стимулювання праці ефективно лише тоді, коли керівні органи знають, як досягти та підтримувати рівень праці, за яку їм платять. Система стимулів та стимулів до праці повинна базуватися на конкретній нормативній базі. Працівник повинен знати, які завдання поставлені перед ним, що буде винагородою, якщо вони будуть виконані, а за невиконання вимог застосовуватимуться штрафи.

Мета стимулів полягає не в тому, щоб змусити людину працювати взагалі, а в тому, щоб спонукати її працювати краще, таким чином, що є більш продуктивним, ніж вимагають робочі відносини. На думку В. В. Адамчука, «стимул - це, інтерес до чогось». Існують різні стимули, але людина вибирає такі форми, які відповідають її потребам, інтересам, вимогам, сучасним цінностям тощо. Стимули включають як створення зовнішньої ситуації вибору, так і необхідну відповідність її внутрішнім проблемам [1]. Стимулювання праці - це навмисний або некорегуючий вплив людини або групи людей з метою збереження певних характеристик її трудової поведінки, переважно трудової діяльності. Поняття "стимулювання праці" в економічній літературі використовується як широко, так і вузько. У широкому розумінні цього поняття воно охоплює всі способи мотивації, впливу та винагороди, що використовуються в управлінні, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні) та соціально-регулятивні. Адміністративні методи стимулювання праці впливають на людину, групу через накази, завдання тощо. Вони є методами, коли суб'єкт управління трудовою поведінкою потребує отриманого результату, оскільки для суб'єкта праці «втрати» через можливі санкції за невиконання перевищують витрати на виконання роботи. місія. Економічне та матеріальне стимулювання праці передбачає введення важелів витрат у процес мотивації, щоб змусити людей працювати, тобто прямий економічний вплив на мотивацію, гарантуючи

особисті та колективні інтереси суб'єктів робота в матеріальному стимулюванні. Тут ми використовуємо як прямі (заробітна плата, премії, доходи від прибутку тощо), так і непрямі (ціни, податки, позики) для регулювання трудової поведінки. У вузькому розумінні стимулювання праці воно фактично збігається із соціальним регулюванням соціальної мотивації праці. , коли мотивація до діяльності здійснюється шляхом задоволення різноманітних потреб особистості, соціальної групи чи трудового колективу. Розуміння „стимулювання праці” в соціальних науках означає навмисний вплив на соціальний об'єкт, що забезпечує підтримку його певного стану [1].

Виходячи з вищевикладеного, стимулювання праці - це безпосередній системний вплив на людину чи групу людей з метою мотивації їх до підвищення трудової активності та покращення результатів праці для досягнення наперед заданої мети. При стимулюванні мотивація до праці - це задоволення різноманітних потреб особистості, вона стає винагородою за трудові зусилля [6]. Теорія стимулювання праці може бути зведена до вирішення двох взаємопов'язаних проблем: а) знаходження меж, в межах яких, на основі її економічних законів, це означає бути певним стимулом, підкорятися цілям стимулювання і стикатися з огляду на б) визначити ці специфічні принципи та методи організації оплати праці, які ефективно стимулювали працю кожного працівника та всього колективу, не суперечачи економічним законам [2].

Як бачите, такий вплив пов'язаний з тим, що людина отримує задоволення від виконання своїх цілей і потреб, часто спонукає людину до певної трудової поведінки більше, ніж безпосередній вплив (адміністративний, економічний) . Однак використання соціальних регуляторів як стимулів до трудової поведінки - це, звичайно, досить складне питання. По-перше, ці стимули непрямі. По-друге, в залежності від організації цих стимулів виникає проблема виявлення та порівняння, з одного боку, системи стимулювання, а з іншого боку, системи цілей та потреб, та задоволення, на яке спрямовані ці стимули. Якщо використовувати

стимули спрямовані на точне задоволення необхідних потреб (з точки зору керівництва), ефективність стимулів до праці зростає, і навпаки. Трудова діяльність, як і будь-яка діяльність, характеризує багато аспектів цінності і служить конкретною метою стимулювання праці, створення її структури. З точки зору структури, розрізняють недиференційовані та диференційовані ефекти стимуляції. Суть недиференційованого ефекту полягає в тому, що під впливом стимулу (наприклад, оплата праці) досягається одночасно кілька цілей, використовуються всі трудові показники.

У випадку диференційованого ефекту стимулювання праці цілі є дещо незалежними та самостійними, зокрема, вони проявляються в тому, що стимул впливає на багато аспектів роботи, але в різній мірі і з різними результатами [9]. У рамках теорії стимулювання праці існує кілька підходів до її класифікації:

1. Пропорційна, прогресивна та регресивна стимуляція. При пропорційному стимулі трудова діяльність базується на постійному ступені стимулу, який спочатку визначався і приймався як нормальний, задовільний; варіація витрат зусиль відповідно до їх тривалості або інтенсивності компенсації пропорційна еволюції міри стимулювання. Застосування прогресивних стимулів доцільно, якщо трудова діяльність базується на зростанні ступеня стимулювання основних витрат трудових зусиль, щоб уникнути заклику Канн до закликання працівників які з часом не змінюються і тому стають неефективними. Що стосується регресивної стимуляції, трудова діяльність складається із зменшення ступеня стимулювання, оскільки пристосування до самої трудової діяльності відбувається з часом. Пропорційні, прогресивні та регресивні стимули - це, перш за все, певні типи очікувань щодо заробітної плати, які можуть збігатися чи не з реальною зарплатою.

2. Сильні та ліберальні стимули. Жорстке спонукання засноване на примушенні людини витратити зусилля. Механізм примусу - це орієнтація на певну мінімальну вартість, тобто страх не отримати, не досягнувши

мінімального значення, зокрема винагороди. Ліберальний стимул в основному заснований на залученні людини ціною зусиль. Механізм залучення - це орієнтація людини на якийсь максимум, включаючи заробітну плату.

3. Актуальні та перспективні стимули. Якщо реальний стимул пов'язаний із величиною заробітної плати як джерелом повсякденного життя, то перспективний стимул спрямований на задоволення глибоких інстинктів власності, влади, соціального прогресу та стабільності [8]. Важливою проблемою теорії та практики є пошук оптимального балансу між стимулюванням праці та такими механізмами регулювання поведінки, як соціальний контроль. Соціальний контроль - це елемент соціальних інститутів, який нав'язує прийняття соціальних норм, правил діяльності, дотримання нормативних вимог та обмежень у поведінці. Необхідно забезпечити позитивні зміни в поведінці людей, а також стимулювати корпоративну соціальну відповідальність [5, с.25]. Зараз є твердження, що контроль та стимулювання є чинниками праці. Контроль - це вид насильства, примусу, а стимулювання - це добровільна діяльність, заснована на особистих економічних інтересах [3, с.56]. Потреба у контролі полягає у відсутності матеріальних та економічних стимулів для праці щодо соціальних та моральних мотивацій до праці. Якщо співробітники мають творче і відповідальне ставлення до роботи, необхідний лише фрагментарний контроль за працездатністю та настроєм. У житті засвоєння обов'язків кожної людини також необхідно в межах матеріального стимулювання, оскільки це стимул до праці, народжуються ефективні стосунки за умови правильної та різнобічної організації. Одне з ключових місць у системі управління бізнесом - стимулювання ефективної праці робітників. Він доповнює адміністративний менеджмент, який складається з розробки та реалізації запланованих цілей, методологічних положень та інструкцій, наказів, розпоряджень, посадових інструкцій та інших інструкцій і становить непряме і непряме управління через інтереси робітників з використанням

конкретних форм і методів для забезпечення їх матеріального та морального інтересу. у праці, для досягнення високих результатів [6].

Раціонально розроблена система стимулювання праці не тільки активізує потенціал людини у напрямку досягнення мети, але і доставляє задоволення від робочого процесу, задовольняючи їх потреби. а також забезпечує безпечні умови для роботи всього підприємства. Виходячи з того, що об'єктами стимулювання є працівники різних рівнів управління (верхнього, середнього та нижчого), необхідно враховувати різницю в мотивації до виробничої та управлінської діяльності. Керівництво суб'єктів господарювання, залежно від обсягу власної компетенції та відносної відсутності централізованого контролю, має конкретні потреби та інтереси, що визначають мотивацію їх діяльності. Водночас для керівників структурних підрозділів фахівці, крім підвищення зарплат, визначають кар'єрне зростання, розширюють участь в управлінні та прийнятті рішень, отримують організаційну свободу, розвиваються елементи творчості в процесі роботи. Кожен досвідчений керівник намагається переконати співробітників працювати краще, створювати в них внутрішні бажання до активної роботи, підтримувати інтерес до роботи, ініціювати досвід задоволення від результатів.

Сучасні менеджери повинні шукати методи, які спонукають персонал працювати не лише для підвищення ефективності роботи власника, але і для задоволення, виконання власної роботи та свого творчого потенціалу. Ось чому завжди важливо знати, які конкретні потреби зумовлюють появу стимулів до робочої сили для конкретного працівника у будь-який момент часу. Самореалізація працівника відбувається тоді, коли чітко визначені цілі та вироблена тактика їх досягнення. Водночас велике значення відіграють професійні та якісні якості людини (успішність, працездатність, інтелектуальна складова, досвід роботи та стаж), а також самооцінка та постійна робота над собою [7]. Ефективність роботи конкретного працівника в основному зумовлена індивідуальними здібностями та власними

інтересами, а також усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Величина витрат на оплату праці залежить від самооцінки адекватності рівня оплати праці та впевненості в тому, що вона буде сприйнята. Заохочення працівників компанії до досягнення своїх цілей - це об'єктивна необхідність, яку повинні розуміти всі менеджери. Рівень заробітної плати та можливість кар'єрного розвитку залишаються стимулюючими факторами. Матеріальне стимулювання праці залишається найбільш очевидним способом винагороди працівників. Це система матеріального стимулювання праці, метою якої є забезпечення взаємозв'язку між заробітною платою працівників та кількістю та якістю праці. Прагнення людини поліпшити своє самопочуття зумовлює необхідність збільшення затрат праці і, отже, збільшення кількості, якості та продуктивності праці.

Основна роль у матеріальному стимулюванні трудової діяльності належить заробітній платі праці як основній формі доходу працівників. По-перше, високий рівень заробітної плати сприяє зменшенню плинності кадрів і, отже, забезпечує формування стабільної робочої сили. У разі зменшення плинності кадрів роботодавець має можливість зменшити витрати на його навчання, спрямувавши звільнені кошти на розвиток виробництва, що, в свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається. По-друге, реалізація політики високої заробітної плати дозволяє відібрати найбільш освічених, досвідчених, ініціативних та успішних робітників, орієнтованих на ринок праці, продуктивність праці яких потенційно перевищує середню. Середня номінальна місячна заробітна плата штатного працівника за січень-червень 2015 року порівняно з відповідним періодом 2014 року зросла на 15,0% (проти 5,3% у першій половині 2014 року порівняно з відповідним періодом 2013 року) і становила 3871 грн., що в 3,2 рази перевищує рівень мінімальної заробітної плати (I півріччя 2015 року - 1218 грн.). Але з урахуванням індексу інфляції лише в першій половині 2013 року зарплата звичайного перцю зросла на 8,9%, а в цьому ж періоді 2014 року зарплата (незважаючи на її збільшення)

зменшилася на 6,3%, а в 2015 р. - на 25,3% Фонд заробітної плати штатних працівників у I півріччі 2015 р. становив 189,6 млрд. грн. У структурі фонду заробітної плати суттєвих змін не зафіксовано: основний фонд заробітної плати (виплата за офіційними тарифними ставками та зарплатою) становив 60,0%, третина (35,1%) - фонд додаткової заробітної плати .

Основними компонентами останнього були виплати та надбавки, додаткові до офіційних ставок мита та заробітної плати та премії за результати виробництва (майже дві третини додаткового фонду заробітної плати). Вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат (матеріальна допомога, соціальні виплати тощо) залишалася незначною і становила 4,9% від фонду заробітної плати. З огляду на зменшення реальної купівельної спроможності грошей, соціальна напруженість у суспільстві зростає, а кількість потрясінь та психологічної напруженості різко зростає. Ось чому забезпечення достатнього рівня матеріальної підтримки з боку суб'єктів господарювання сприятиме формуванню творчого потенціалу, професійному зростанню та забезпеченню прозорості та дружніх стосунків у колективі. Серед нематеріальних стимулів для працівників перше місце посідає соціальний пакет із обов'язковим медичним страхуванням, компенсацією за харчування, оплатою проїзду та витрат на мобільний зв'язок, участю у навчанні. З метою підвищення ефективності стимулювання праці працівників доцільно розробити нематеріальні методи стимулювання, дотримуючись певних підходів: -заохочувати та підтримувати почуття самооцінки серед працівників; -надати співробітникам більше можливостей для почуття незалежності та контролю над ситуацією; - Озаохочення для досягнення проміжних цілей, прояв постійної уваги керівництва; -підтримання розумна внутрішня конкуренція та надання працівникам можливості почувати себе переможцями; -встановлювати чітко сформульовані та досяжні цілі для працівників; - Системний аналіз цілей, успішно досягнутих працівниками;- Навчання працівників різним програмам навчання та підвищення кваліфікації; -формування прозорої системи оцінки та винагороди; -

делегування працівникам управлінських повноважень; -підвищення персональної відповідальності кожного працівника з правом вибору методів вирішення завдань; - Публічне визнання успіху співробітників у роботі, підтвердження вартості їх прийому різними доступними методами управління; - Створіть атмосферу відкритої конкуренції шляхом регулярного підведення підсумків результатів компанії. Для забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання принципово важливо, щоб працівник усвідомлював, що ефективність операції прямо пропорційна його інтересам. Однак для винагороди персоналу слід створити додатковий корпоративний прибуток.

Якщо головна мета компанії - збільшення прибутку - не досягнута, то цілі всіх працівників загалом і кожного працівника зокрема можна вважати досягнутими. Це один з найважливіших принципів побудови системи, що стимулює людей - баланс інтересів.

Тому одним із важливих аспектів, що впливає на ефективність праці персоналу, є система стимулювання праці, яка існує для кожного суб'єкта господарювання.

Для розвитку трудової діяльності необхідна правова основа відносин між керівниками та виконавцями, при якій працівник має право самостійно вибрати лінію трудової поведінки в межах, чітко визначених юридичними стандартами. Якщо суб'єкт управління має необхідний набір цінностей, що відповідає соціально заявленим потребам людини, то для працівника формується стимул для отримання цих цінностей, а трудова діяльність дозволяє працівникові їх досягти. отримувати з матеріальними та моральними витратами, меншими, ніж витрати інших видів діяльності. Вибираючи систему заохочення, обов'язково враховувати потреби та інтереси працівників, зайнятих у їх роботі. Таким чином, для нормального функціонування та досягнення основних цілей організації керівник повинен ретельно вивчити своїх працівників, запровадити інноваційні моделі стимулювання праці.

3.2 Розвиток працівників як засіб вдосконалення управління персоналом в ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

Розвиток персоналу є важливою умовою успіху будь-якої організації. Це особливо актуально на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу спричиняє швидкі зміни та вимоги до знань, умінь та професійних можливостей.

Персонал у сучасних умовах повинен бути висококваліфікованим, володіти високими загальними знаннями, стратегічним мисленням і вченістю. Організація підвищення кваліфікації стала однією з головних функцій управління персоналом.

Впроваджуючи кадрове планування, організація переслідує такі цілі:

- набирати та утримувати людей доброї якості та у хорошій кількості;
- максимально використати потенціал вашого персоналу;
- вміти передбачати проблеми, які виникають внаслідок переповненості

чи недоукомплектованості

Досягти високих результатів в організації можливо лише тоді, коли люди, які працюють там, мають відповідні знання, навички та настрої. Навчання та навчання персоналу повинно бути постійним та забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Відділ управління персоналом організовує та контролює цю діяльність у компанії.

Вчені прогнозують, що середній рівень освіти зростатиме в найближчі роки. Більше половини створених робочих місць потребують середньої професійної підготовки, значна кількість - вищої. Досягти високих результатів в організації можливо лише тоді, коли люди, які працюють там, мають відповідні знання, навички та настрої. Навчання та навчання персоналу повинно бути постійним та забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Професійний розвиток - це набуття працівником нових навичок, знань, умінь та навичок, які він використовує у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань та відповідальності на нових посадах. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість іноземних компаній присвячують цій меті 10% фонду оплати праці.

Розвиток персоналу - це систематичний процес організації безперервного професійного навчання працівників з метою підготовки їх до нових функцій виробництва, професійного підвищення та кваліфікації, формування основного резерву та вдосконалення структури соціального персоналу. Розвиток персоналу забезпечується за допомогою заходів, пов'язаних з нормуванням персоналу з метою налагодження виробництва та сертифікації персоналу, планування професійної кар'єри співробітників та спеціалістів та стимулювання розвитку персоналу.

Освітня діяльність підприємства представлена досить різноманітними її видами. Перш за все, звертається увага на те, що навчання можна організувати безпосередньо у компанії. У позавиробничому навчанні роль компанії зводиться до визначення потреб не тільки за кількістю, а й за ціллю навчання, зареєстрованої у відповідних навчальних контрактах (заявках). Власне навчання проводиться в спеціальних навчальних центрах, а також у спеціалізованій системі вищої та середньої освіти. Крім того, компанія за допомогою різного роду стимулів впливає на самопідготовку (самопідготовку) своїх працівників, розвиток їх професійних навичок.

З точки зору виробництва та технічних цілей навчання робітників існують:

- навчання нових робітників;
- перепідготовка та навчання робітників за іншими (суміжними) професіями;
- Підвищення кваліфікації.

Що стосується фахівців та менеджерів, то навчальна функція компанії проявляється переважно в організації їх професійного розвитку.

Навчання робітників безпосередньо на робочому місці носить оперативний характер, оскільки зосереджується на оволодінні певним робочим процесом, виконанні конкретної роботи, не вимагає значних витрат на навчання та зменшує витрати на робочу силу. адаптаційний період працівника. У навчальному процесі використовуються такі методи, як деякий час роботи помічником, поступове ускладнення завдання, ротація (зміна) робочих місць, делегування певних функцій, відповідальності тощо. Навчання на виробництві характерне переважно для робітників та посад службовців.

Освіта поза робочим місцем є більш ефективною, має більшу теоретичну концентрацію, пропонує перехресне навчання, але вимагає значних витрат. Крім того, працівник відволікається від своєї роботи. Використані тут методи відповідають, як правило, теоретичній спрямованості тренінгу - це лекції та практичні вправи в класі, використання ділових ігор та аналіз конкретних виробничих ситуацій, програми навчання, включаючи комп'ютеризоване, обмін досвідом тощо. Навчання поза робочим місцем характерне для всіх категорій працівників, але переважно для керівників, спеціалістів та службовців.

Завданням компанії (фірми) у галузі навчання є забезпечення: належного рівня підготовки працівника, який відповідає вимогам робочого місця (посади); умови мобільності працівників як передумова кращого використання та кращої зайнятості; можливості просування по службі як умови формування мотивації та задоволення від роботи.

Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації є важливою ланкою балансування попиту та пропозиції робочої сили. Дійсно, змінюючи професійну спрямованість навчання, рівень кваліфікації, а також проводячи початкову підготовку до конкретних робіт, компанія може забезпечити

найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням усіх вимог, що пред'являються ними до якості робочої сили.

З переходом до ринкової економіки функції підприємства щодо організації навчання та забезпечення його доброякісної якості значно розвиваються, що пов'язано з послабленням ролі державного регулювання підготовки робочої сили. кваліфікована робота через систему професійно-технічної освіти та перепідготовка значної частини робочої сили, звільнена, з підвищеними вимогами до сили гнучкості, що збільшує важливість процесів змін у роботі, з орієнтацією компанії на задоволення потреби в кваліфікованій робочій силі за рахунок власних робітників.

Перед системою управління персоналом на підприємстві стоять такі завдання в галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації

- розробка стратегії навчання кваліфікованого персоналу;
- визначення потреби у навчанні персоналу за різними видами;
- правильний вибір форм і методів навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- вибір програмного, методологічного та матеріально-технічного забезпечення навчального процесу як важливої умови якості освіти;
- пошук коштів для фінансування всіх видів навчання за необхідною кількістю та якістю.

Причини зміни умов праці різноманітні: зміна місця роботи, переведення в інший підрозділ, на нову посаду, запровадження нових форм організації праці, оплати праці тощо. . супроводжується значним звільненням і, як наслідок, перерозподілом праці, збільшенням кількості робітників, змушених або освоїти нові професії, або змінити своє робоче місце та колектив, важливість проблеми ще більше зростає адаптація. Ця проблема, в тій чи іншій мірі, стосується всіх категорій працівників, але вона гостріша для молодих робітників та молодих спеціалістів.

Зміна робочого місця передбачає не тільки зміну умов праці, зміну колективу, але також часто пов'язану зі зміною професії, виду діяльності,

додає адаптацію нового характеру, більш складного . У процесі адаптації людини до робочого середовища виникає ряд питань: ми повинні сприймати довкілля як належне і неодмінно пристосовуватися до нього, вимагати змін у навколишньому середовищі що є засобами впливу на людину та навколишнє середовище, де є критерії можливості та необхідності враховувати вимоги працівника тощо. Тому слід розрізняти активну адаптацію, коли людина прагне впливати на навколишнє середовище з метою його зміни (включаючи ті норми, цінності, форми взаємодії та діяльності, яку він повинен оволодіти), та пасивну , коли він не прагне отримати такий вплив і такі зміни.

Найбільш ефективною є адаптація як процес активної адаптації особистості до мінливого середовища за допомогою відповідних контрольних дій та використання різних засобів (організаційних, технічних, соціально-психологічних тощо).

Залежно від їх впливу на працівника розрізняють прогресивні та регресивні результати адаптації. Останні мають місце у разі пасивної адаптації до середовища з негативним змістом (наприклад, при слабкій трудовій дисципліні). Крім того, розрізняють адаптацію первинного виробництва, коли людина вперше починає постійну трудову діяльність на даному підприємстві, та вторинну адаптацію з подальшою зміною роботи.

Складові (компоненти) виробничого середовища як об'єкта адаптації дуже різноманітні. Серед них можна виділити: умови праці та її організацію, заробітну плату та форми матеріального стимулювання, зміст праці, жорсткість стандартів, психологічний клімат у колективі тощо.

Промислову адаптацію, як складне явище, можна розглядати з різних позицій, виділяючи її аспекти - психофізіологічний, професійний, соціально-психологічний. Кожен з них має своє призначення, свої цілі, свої показники діяльності. Таким чином, психофізіологічна адаптація - це адаптація до трудової діяльності на рівні організму працівника в цілому, що призводить до слабших змін його функціонального стану (менша стомлюваність, адаптація до фізичних зусиль) високий тощо). Професійна адаптація - це

повне та успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту та характеру роботи, її умов та організації. Це призводить до певного рівня оволодіння професійними знаннями та вміннями, здібностей, залежно від характеру особистості, характеру професії. Професійна адаптація визначає терміни оволодіння новою професією, впливає на вибір кадрової політики (орієнтація на набір працівників ззовні або перерозподіл їх) протягом тривалості періоду утримання низькі виробничі показники, характерні для непридатних робітників, період формування стереотипу праці.

Усі типи адаптації виробництва мають важливе значення при вирішенні кадрових проблем на підприємстві. Отже, будуючи команду, необхідно враховувати, чи плинність персоналу, чи зворотний показник - закріплення працівника на робочому місці - значною мірою залежить від результатів адаптації. Невдоволення його результатами призводить до необгрунтовано високого рівня товарообігу, збільшення захворюваності та інших негативних аспектів, у тому числі економічного характеру.

Прискорити процес адаптації, зменшити негативні моменти, він супроводжується, і завдання управління ним є.

Найважливішим напрямком кадрового планування є планування кар'єри працівника, його просування до рівня кваліфікації або рівня обслуговування (ступенів) за певною схемою (моделлю). Планування є альтернативою стихійному пересуванню робітників. Планування кар'єри як невід'ємна частина кадрової політики є цільовою функцією управління персоналом на підприємстві, оскільки воно спрямоване на забезпечення найбільш раціонального використання трудового потенціалу працівника, на створення умови для його розвитку як особистості.

Кар'єра в широкому розумінні цього слова означає успішний прогрес у сфері державної, службової, наукової чи промислової діяльності, слави, тощо.

Робоча кар'єра - це індивідуальна послідовність найважливіших змін на роботі, пов'язана зі зміною позиції працівника у вертикальному масштабі складності роботи чи соціальному масштабі робочих місць. "Професійна кар'єра" - це більш загальне поняття, ніж "просування по службі", "професійний розвиток", "просування по професії", кар'єра в бізнесі. Можна підійти до оцінки кар'єри людини по-різному: по-перше, з точки зору оточення працівника - люди, вони судять про свою кар'єру відповідно до власних уявлень; по-друге, з точки зору самого працівника, тобто з точки зору суб'єктивно свідомого ставлення працівника до своєї посади в професійній галузі, його статусу, посади, досягнутої в ієрархічній кар'єрній сході. Крім того, вибір пріоритетів робить працівник, виходячи з його життєвих цілей, його ціннісних орієнтацій. Однак співробітник порівнює свою кар'єру не лише зі своїм кар'єрним зростанням, але і зі своїми життєвими цілями.

Отже, цілями кар'єри є: професія (вид діяльності) або посада, яка займає відповідно до самооцінки і, отже, морально задовільна; робота проводилась у місцевості, природні умови якої сприятливо впливають на здоров'я та дозволяють організувати гідний відпочинок; умови праці зміцнювали і розвивали здібності людини, праця була творчою і дозволяла досягти певного ступеня самостійності; робоча сила була б добре оплачена, була б можливість отримувати значний вторинний дохід; робота дала змогу продовжувати активну освіту, займатися вихованням дітей та домашнього господарства тощо.

Організаційна підтримка підвищення кваліфікації пов'язана з участю в цій роботі багатьох функціональних підрозділів та перекладачів: спеціалістів відділу праці та заробітної плати або відділу кадрів, відділів магазинів, а також працівників соціологічного відділу, відділи економічного та технічного планування, обчислювальний центр, адміністрація та ієрархічні начальники - майстри цехів, майстри, а також члени рад бригад та бригадири.

3.3 Впровадження світового досвіду у питаннях формування системи управління персоналом у практичній діяльності ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

Системи управління, що використовуються національними компаніями, продемонстрували свою недосконалість та неефективність, наслідками яких є висока плинність персоналу, низька продуктивність праці та негативний психологічний клімат у колективах. За наслідками такі роботи є абсолютно невтішними - неефективна робота багатьох підприємств, несвоєчасне виконання виробничого плану, збиткова діяльність та, в деяких випадках, банкрутство. Ефективне управління персоналом сьогодні є найважливішою частиною управлінської діяльності компанії. Жодна організація не буде функціонувати безперебійно, якщо керівництво не буде приділяти достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту працівників. На жаль, досвід Національної економічної школи, на жаль, не завжди достатній для адекватної оцінки проблем управління персоналом в окремих компаніях, саме тому ми вважаємо за доцільне провести всебічний аналіз, вдосконалити та спробувати пристосувати іноземний *reï-doо* до реалій національної економіки.

У національній економіці низка наших проблем вимагає швидкого вирішення. Важлива їх частина пов'язана з формуванням на підприємстві системи ефективного кадрового потенціалу. Однак цей процес слід робити з мінімальними витратами та максимальним прибутком. Тому варто використовувати досвід передових країн світу, враховуючи національний менталітет, реалії українських справ та політичну ситуацію. Вітчизняні та зарубіжні вчені протягом багатьох років боролися з проблемами управління персоналом. Існує значна кількість розробок, які використовуються як при формуванні теоретичної основи, так і при здійсненні практичної діяльності. Питання управління персоналом вивчались багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими, такими як: Г. Деслер, С. Паркінсон, Д. Кеннеді, Л. Балабанова, Л. Новаковська, А. Лоран, Ю. Палех, В. Яровой, Г. Дмитренко, А. Гришково, Ч. Джейкобс, А. Дудар, Дж. Мейтланд та ін.

Сучасний стан національної системи управління персоналом зумовлений специфічними умовами перехідного періоду. Основними його характеристиками є фактична відсутність зв'язків між компаніями та непослідовність їх спільної діяльності, нестабільність нормативної бази, практична відсутність економічної та політичної стабільності, свобода господарської діяльності тощо. Ринок національних освітніх послуг також далеко не ідеальний, де навряд чи існує баланс між реальними потребами ринку та фахівцями. Рівень підготовки національних спеціалістів значно нижчий за вимоги міжнародних ринків праці. Системи управління персоналом у більшості компаній застарілі та не відповідають вимогам часу.

Щоб уникнути повторення помилок минулого, необхідно запровадити планування потенціалу персоналу, насамперед його природного руху (звільнення за станом здоров'я, вихід на пенсію через вік тощо). Такий процес вимагає великих зусиль, але їх витрати дадуть позитивний результат у майбутньому, а потенціал попередньо підсиленого персоналу, підвищення їх конкурентоспроможності та формування гідного штату кадрів дозволить уникнути багатьох витрат. непотрібний. Однак не слід забувати і про рівень кваліфікації не лише робітників, а й персоналу, що займає керівні посади, адже ринок підготовки та перепідготовки керівників у майбутньому займатиме гідне місце поруч із послугами звичайна освіта. Програми, які будуть використовуватися для підготовки менеджерів, повинні враховувати практичний досвід великих іноземних компаній, враховувати вимоги часу та зосереджуватись на підвищенні ефективності управління. Сьогодні необхідно вирішити низку нагальних проблем в Україні. Важлива частина цих проблем пов'язана з підготовкою кадрів у компаніях. Зі збільшенням ефективності навчання персоналу можна знайти такі методи, які створять команди в компаніях і приносять очікуваний прибуток з мінімальними витратами. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує кілька основних моделей управління - класичні японські та американські моделі, європейські моделі, кожна з яких має свої особливості

та поєднує деякі елементи інших моделей. Вони відрізняються один від одного як інтерпретацією діяльності та мотивацією працівника, так і способами взаємодії з персоналом та їх впливом. Україна повинна вибрати, куди йти далі, тому, використовуючи зарубіжний досвід та спираючись на українські реалії та ментальні особливості, кожна модель повинна використовувати найкращі підходи, які дозволять досягти ефекту бажаний при найменших витратах. Вивчення та узагальнення світового досвіду ефективного управління персоналом дозволить визначити основні аспекти, які заслуговують на увагу фахівців-економістів та національних вчених. Сьогодні у світовій практиці використовується кілька основних моделей управління персоналом. Найпоширеніша модель - американська. На відміну від них, японська модель управління персоналом набуває дедалі більше впливу завдяки успіху японських виробників. У той же час, оскільки японська модель значною мірою пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні характеристики, а не всі їх елементи, в області управління персоналом, можна успішно просувати 'інші країни. У будь-якому випадку, американська та японська моделі розглядаються як моделі на різних полюсах, головним чином з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) та колективізм (Японія). У свою чергу, європейська модель також має важливі відмінні риси. Звичайно, з точки зору менталітету, особливостей економічного розвитку країни, способу життя, історичного розвитку і навіть релігійних особливостей національних підприємств, найближчою буде європейська модель управління персоналом, але вона не зупиняється на характеристиках американської та японської моделей. Американська корпоративна філософія заснована на традиціях конкуренції та заохочення індивідуалізму робітників, з чітким акцентом на корпоративний прибуток та залежність від власного доходу. Відмінною рисою є чітке формулювання цілей і завдань, висока компенсація персоналу, прагнення до споживчих цінностей, високий рівень демократії в суспільстві та соціальні гарантії.

Особливістю американської системи управління персоналом є використання найбільш відповідної системи компенсацій, постійна сертифікація працівників з метою просування по службі, оцінка ефективності організації праці та обладнання робочих місць робітників.

На підприємствах проводиться постійна оцінка достоїнств працівників. В останні роки в американських компаніях набула поширення система оплати праці (PFP), яка передбачає використання будь-яких засобів оплати праці, від яких залежить винагорода, яку отримує працівник. і групувати відмінності у своїх діях, що перетворюється на гнучкі системи оплати праці, системи змінної заробітної плати тощо[3].

Працюючи з персоналом, американські компанії надають великого значення вдосконаленню організації та стимулюванню роботи. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідують вертикальні управлінські зв'язки, розширюють коло людей, відповідальних за виконання виробничих завдань, переносять принципово іншу форму організації роботи - всередину робочої групи , команди, які мають певну виробничу самостійність. Американських менеджерів традиційно обманюють щодо індивідуальних цінностей та результатів. Вся управлінська діяльність американських компаній спирається на механізм індивідуального дотримання, оцінку окремих результатів, розробку кількісних виразів для них, які носять короткочасний характер. Управлінські рішення, як правило, приймаються конкретними людьми і несуть відповідальність за їх виконання [2, с. 102-103]. Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується в компанії командою електронних менеджерів. Команда складається з менеджера знань, який збирає комп'ютерні дані та керує подальшим переміщенням цих даних; менеджер з навчання, який підбирає персонал для перепідготовки за новими технологіями (менеджер з навчання) та менеджер з інтелектуального капіталу, який поєднує зусилля перших двох і обчислює ефект від впровадження знань у процесі виробництва [3].

Ми не можемо ігнорувати японську практику управління персоналом. Особливість цієї системи полягає в гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулюванні працівників, а система зв'язку здійснюється на горизонтальному рівні. Ця система передбачає первинне вивчення спеціальності працівника, його сильних і слабких сторін, і вже в межах отриманих результатів їй призначається посада, визначаються професійні обов'язки та обладнується робоче місце. В Японії не існує традиції розподіляти так звану робочу силу на три категорії (висококваліфіковані, малокваліфіковані та некваліфіковані). Не всі працівники, які їх наймають, кваліфіковані. Вони точно вдосконалять свої навички. Крім того, немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом та робітниками [2, с. 25-26]. На відміну від методів, що використовуються американськими компаніями, японські компанії отримують більше користі від лояльності компаній. Це досягається шляхом ототожнення інтересів працівників з інтересами компаній.

Крім того, особлива увага приділяється системі довічної зайнятості робітників і службовців, системі обліку трудового стажу та пов'язаної із цим заробітної плати, активного спілкування та заохочення частинок, прямих зв'язків, просування та плинність; акцент на навчанні працівників. Повага до людей - ключова ідея системи. В Японії як вищі чиновники, так і звичайні виконавці розглядають себе як представників суспільства. Ці два рішення та інші організаційні рішення (система пільг, премій, коли компанія отримує великі прибутки, оплата більшості особистих витрат, продаж та оренда житлових будинків працівникам в нижча ціна, яку дозволяють позики на придбання житлових будинків за нижчою процентною ставкою (близько 4-6%), ніж комерційні банки, пропонує унікальний психологічний клімат. Основним конкурентом США в боротьбі за економічне першість є Японія, "країна висхідного сонця". Японське керівництво продемонструвало таку ефективність, яка допомогла зробити країну у двадцять першому столітті статусом "лідера світового економічного розвитку". Японська система

управління працею є колективістською, орієнтована на інновації, соціально орієнтована, централізована, горизонтально спеціалізована, самоконтрольована. Японська модель передбачає, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може виконувати майже будь-яку роботу. Згідно з підвищенням кваліфікації, цей процес знаходиться в іншій сфері діяльності, новій для працівника. В Японії кожен суб'єкт господарювання дуже вимогливий до підбору нового персоналу.

Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,5-2%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для бізнесу, ніж для рівня управління. Але практика вербування в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати в короткій заяві: "Нам потрібен працівник, як чистий аркуш паперу, але ви повинні це написати, ми напишемо його самі" [6]. Японська філософія управління базується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості корпоративним ідеалам, наймання на все життя співробітників великих компаній, постійного обороту людини, створюючи умови для ефективної колективної роботи [7]. Саме таких критеріїв гостро бракує вітчизняним українським компаніям, де в команді практично відсутня культура спілкування, турбота про колег та ефективність кінцевого результату компанії. Враховуючи той факт, що в японських компаніях навряд чи спостерігається плинність кадрів, це саме по собі передбачає високий рівень продуктивності праці, високий психологічний клімат та готовність працювати бездоганно та ефективно. Система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині, унікальна. Вона включає: спільну участь представників капіталу та заробітної плати в наглядових радах компаній; існування "директора по роботі"; робочі ради в компаніях, що складаються з робітників. Вони створюються в компаніях з щонайменше 5 постійними працівниками з правом голосу (понад 18 років, щонайменше 6 місяців професійного досвіду). При цьому роботодавці зобов'язані тиснути на працівників та управління компанії відповідною інформацією, приймати

їхні прохання та пропозиції, вивчати та враховувати поради правління компанії. компанії щодо соціально-економічного розвитку останньої [4, с. 140-147]. Іншими словами, у Німеччині більше уваги приділяється перепідготовці робітників відповідно до середовища робочого профілю працівника, програм, стажування; проводиться постійна перепідготовка певних категорій персоналу, проводиться навчання відповідних посад; послуги широко використовуються; посадові інструкції, розроблені на підприємствах, існують не тільки на папері, але постійно використовуються при виконанні функціональних завдань; застосовуються різні види винагороди залежно від рівня кваліфікації, досвіду, знання нових методів роботи, знання іноземних мов зустрічається рідко.

Особлива увага приділяється перепідготовці персоналу: підвищення по службі можливе лише при постійній перепідготовці та вдосконаленні знань співробітників, навчанні всіх без винятку працівників за індивідуальними програмами, що спеціалізуються на компаніях, працівники постійно інформуються про стан компанії та про нові внутрішні вакансії. На італійських фабриках на півночі країни більшість компаній використовують американську кадрову стратегію. У південних регіонах управління персоналом здійснюється без певної системи. Узагальнюючи досвід роботи іноземних компаній, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення персоналом, його ефективне використання, професійний та соціальний розвиток. Зарубіжний досвід зібрав багато позитивних тенденцій у процесі управління персоналом, його справді варто використовувати на практиці вітчизняним підприємствам. Сучасна практика роботи в галузі управління персоналом в Україні не дозволяє якісно оновити персонал, спеціалістів та менеджерів. Не існує єдиної системи роботи з персоналом підприємств, насамперед системи науково обґрунтованого вивчення здібностей та схильностей, підвищення кваліфікації та працевлаштування працівників. Тому, як правило, актуальними є управлінські відділи, «радянська» система відбору та перестановки

персоналу на основі суб'єктивних факторів: родинних зв'язків та товариськості тощо. Немає стимулу вдосконалювати навички. Перевагу надають адміністративні методи управління, а не економічні та соціальні методи.

Однак на більшості українських підприємств виникає багато проблем із формуванням стратегії розвитку персоналу. Досі немає контингенту "кадровиків", що працюють на приватному рівні. Кадровими відділами часто керують спеціалісти без спеціальної освіти. Деякі керівники підприємств живуть за старими концепціями та законами, персонал часто ігнорує перспективи розвитку бізнесу, спрямованість його діяльності в соціальній та стратегічній сферах. Основним обмежуючим фактором розвитку персоналу є відсутність коштів на розвиток персоналу, хоча керівництво компанії розуміє необхідність розвитку персоналу. Розглядаючи сучасні підходи до формування стратегії розвитку персоналу протягом глобального ділового року, актуальність реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах більш ніж очевидна. Система управління персоналом, яка була поширена у великих національних компаніях, порівняно з досліджуваними країнами, недостатньо розвинена і вимагає серйозних змін. Перш за все, на наш погляд, варто звернути увагу на особистий потенціал працівника, на первинне вивчення сильних і слабких сторін, як це передбачено японською системою, адже в Україні в більшості випадків, працівник не може повністю реалізувати свій потенціал. Це може бути зроблено за умови ефективних стимулів, розширення можливостей та професійного зростання, створення умов для більшої залученості працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

В Україні, як відомо, головним гаслом є "отримувати прибуток перш за все", тобто отримувати максимум із мінімальними зусиллями, щоб увага приділялася формуванню дружні стосунки в колективі. На той час у Японії компанії були не просто суб'єктами господарювання. Формуючи робочі відносини з Раками, вони йдуть набагато далі, ніж традиційні робочі

відносини, значно зміцнюють трудовий колектив, і в результаті створюється високопрофесійна команда, яка прагне досягти кінцевого результату. Це значно підвищує продуктивність бізнесу, оскільки хороші відносини між працівниками відіграють важливу роль у ефективному функціонуванні бізнесу. Ми вважаємо, що це досить позитивний досвід, якого вкрай бракує в Україні.

Крім того, певною мірою в Україні необхідно запровадити деякі елементи системи "зайнятості на все життя", оскільки на вітчизняних підприємствах працівник зовсім не пов'язаний з підприємством, що, у свою чергу, не дає великого економічного та морального ефекту, оскільки працівник не відчуває свого зв'язку з менеджерами та компанією. У більшості випадків українські лідери безпідставно вважають, що вирішити кадрові проблеми дешевше і простіше, використовуючи плинність кадрів, і не орієнтуються на довгострокову перспективу. Впровадження елементів цієї системи призведе до зменшення плинності персоналу, що призведе до успіху організації. В Україні слід звернути увагу на систему, встановлену у Великобританії, *Investors in People*. Вона навчає, розвиває та направляє працівників для досягнення основних бізнес-цілей. Вітчизняні компанії не до кінця розуміють вплив інвестицій в людей на нижчий рівень компанії. Практична перевага цієї системи полягає в тому, що вона підвищує ефективність та прибутковість, оскільки навчені раки працюють краще та продуктивніше, а кількість прогулів зменшується (що є особливо актуальною проблемою для компаній. Український). Хоча "Інвестори в людей" є дуже престижним у своїй країні, оскільки участь у цій програмі робить їх привабливими як для потенційних співробітників, так і для інвесторів та клієнтів, було б бажано запровадити її в Україні.

У практиці управління персоналом останніх років можна чітко побачити переплетення різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської. Це прояв процесу інтернаціоналізації сучасного управління. Засвоєння ідей системного підходу, розробка різноманітних

моделей організації як системи - не тільки функціонуючої, але і розробленої на основі якої новий підхід до управління персоналом - управління людськими ресурсами, сформувався, стали віхою в цій галузі.

У сучасній теорії та практиці управління персоналом у фірмах в промислово розвинутих країнах домінують два діаметрально протилежні підходи - американський та японський.

Американський - передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі "посада" та "ескалація" найбільш підходящим працівникам за схемою "посада - працівник". Характеристики системи управління американських компаній такі: персонал вважається основним джерелом підвищення ефективності виробництва; їй надається певна автономія; відбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, здатність працювати в команді; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, науковців.

Американські менеджери традиційно орієнтуються на індивідуальні цінності та результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях базується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці окремих результатів, розробці кількісних виразів короткотермінових цілей. Управлінські рішення зазвичай приймають конкретні люди і несуть відповідальність за їх виконання.

Типовими умовами праці є:

зменшити обсяг роботи центральних служб та зменшити адміністративний апарат;

ширший спектр професій та посадових інструкцій;

перехід на гнучкі форми оплати праці;

об'єднання інженерів, науковців та виробничих працівників у міжфункціональні групи - проектні та цільові групи.

Традиційно в промислово розвинених країнах, Канаді, США малі та великі компанії дотримуються відкритої політики "в'їзд-вихід", в якій

процедура найму проста, так що працівник може бути звільнений або переміщений, якщо це потрібно бізнесу.

Японська модель передбачає перше вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника та вибір відповідного робочого місця (система "працівник-посада").

Японська модель характеризується орієнтацією на:

довгострокова перспектива роботи у компанії;

якість освіти та особистий потенціал працівника;

заробітна плата визначається у сукупності з урахуванням віку, досвіду роботи, освіти та здатності виконувати доручене завдання;

участь робітників у профспілках, що утворюються всередині організації, а не всередині галузі.

Основними принципами управління персоналом є:

переплетення інтересів та сфер життя компанії та працівників;

сильна залежність працівників від компанії, надання їй важливих гарантій в обмін на лояльність до компанії та бажання захистити її інтереси;

пріоритет колективних форм, заохочення трудової співпраці всередині компанії в малих групах;

атмосфера рівності між працівниками, незалежно від їхнього становища;

підтримувати баланс впливу та інтересів трьох основних сил, що керують бізнесом компанії: менеджерів, інвесторів та службовців

В Японії не існує традиції класифікувати працівників за трьома категоріями (висококваліфікованими, низькокваліфікованими та некваліфікованими). Не всі працівники, які їх наймають, кваліфіковані. Вони точно вдосконалять свої навички. Більше того, немає чіткої межі між інженерним персоналом та робітниками.

У Європі та США чітко визначені професійні обов'язки інженера, техника та робітника. Американська та японська моделі мають свої плюси, гачок та мінуси. Тому у світовій практиці спостерігається тенденція до використання змішаної системи управління людськими ресурсами.

Отже, для того, щоб створити ефективну систему управління в ТОВ «Едельвейс», вам потрібно розробити власну філософію бізнесу в галузі управління персоналом, ви повинні відштовхуватися від досвіду провідних світових компаній і, крім того, накопичувати власний досвід роботи з українськими робітниками.

Зараз загальними позитивними характеристиками систем управління персоналом у різних країнах світу є:

1. Горизонтальне управління та управління усіма ресурсами, акцент на побудові команди
2. Функція децентралізованого персоналу реалізується на ієрархічному рівні.
3. Фахівці з персоналу надають підтримку ієрархії.
4. Планування людських ресурсів повністю інтегрується з інституційним плануванням
5. Метою є поєднання наявних людських ресурсів, навичок та потенціалу зі стратегією та цілями компанії.
6. Цілісна корпоративна культура та баланс між поточними потребами інтегрованої організації та зовнішнім середовищем.

Що стосується України, то процес впровадження зарубіжного досвіду в управлінні персоналом залежить від цих об'єктивних обставин.

По-перше, сьогодні умови, в яких розвивається кадрова служба, значно змінилися. Основними застереженнями є найкраще використання персоналу, його оптимальний розподіл між робочими місцями та збільшення навантаження кожного члена команди. Зменшення кількості працівників повинно компенсуватися більшою трудомісткістю, а отже, високою кваліфікацією працівника. У зв'язку з цим зростає відповідальність кадрових служб за вибір напрямків зростання кваліфікації працівників та підвищення ефективності форм навчання та стимулювання їх праці.

По-друге, реструктуризація кадрової політики призводить до розширення функціональних обов'язків працівників підрозділів кадрів.

Сьогодні кадрові служби не відповідають новим вимогам кадрової політики. Їх діяльність здебільшого зводиться до вирішення проблем найму та звільнення працівників, підготовки кадрової документації. Також не існує єдиної системи роботи з персоналом компанії, насамперед системи науково обґрунтованого вивчення можливостей та навичок, професійного просування та працевлаштування працівників відповідно до їх професійні та особисті якості. В Україні практично не готують фахівців для роботи в кадрових службах.

Отже, ознайомившись з теоретичними аспектами та розглянувши сучасну практику внутрішнього управління персоналом на прикладі основних країн світу, ми можемо сформулювати основні напрями реструктуризації українських кадрових служб, зокрема :

1. забезпечити комплексне вирішення проблем якісного навчання та ефективного використання людських ресурсів;
2. узагальнене впровадження активних методів дослідження та цілеспрямованого навчання працівників, необхідних компанії;
3. активізація діяльності кадрових служб щодо стабілізації робочих груп;
4. надавати соціальні гарантії працівникам у сфері зайнятості;
5. перехід від методів управління адміністративним персоналом до демократичних форм оцінки, відбору та розстановки персоналу;
6. посилення кадрових служб кваліфікованими спеціалістами, підвищення їх авторитету, при якому стає актуальним створення системи підготовки фахівців для кадрових служб;
7. оновити науково-методичне забезпечення роботи персоналу, а також його матеріально-технічну та інформаційну базу.

ВИСНОВКИ

Для оцінки фінансового стану компанії є пошук резервів для збільшення рентабельності виробництва та посилення комерційних рахунків як основи стабільної роботи компанії та виконання зобов'язань перед бюджетом, банком та інші установи.

Поганий фінансовий стан на підприємстві може призвести до фінансової кризи, вона може залежати від зовнішніх (які не залежать від підприємства) та внутрішніх (які залежать від підприємства). Виходячи з проблем фінансового стану підприємства в умовах фінансової кризи, а також враховуючи необхідність стабілізації фінансової стійкості підприємств в умовах фінансової нестабільності, треба вжити таких заходів:

- усунення зовнішніх факторів банкрутства;
- вдосконалення діючого графіку фінансового документа, який детально відображає грошові потоки компанії;
- регулювання рівня незавершеного виробництва;
- переведення малооборотних активів у високооборотні активи;
- здійснювати місцеві заходи щодо поліпшення фінансового становища;
- забезпечити фінансове становище компанії в середньостроковій перспективі, що призводить до стабільного сприйняття виручки від продажу при достатньому рівні ліквідності активів;
- підвищення прибутковості активів;
- здійснення призупинення штрафних санкцій за прострочені рахунки постачальників;
- забезпечити достатні фінансові ресурси для покриття нових поточних зобов'язань;
- поступове погашення старих боргів;
- зниження витрат до мінімально допустимого рівня
 - проведення енерго і ресурсоощадження;
 - створення стабільної фінансової бази;

— створення оптимальної структури балансу та фінансових результатів;

— забезпечення стійкого фінансового становища підприємств у довгостроковій перспективі.

Також покращення фінансового становища можливе за рахунок скорочення вихідних грошових потоків, а це можливо досягнути при умові:

1. зниження витрат, які відносяться на собівартість продукції;
2. зниження витрат, які покривають за рахунок прибутку.

Коли підприємство в достатній мірі забезпечене грошовими коштами та його витрати збалансовані, то воно може здійснювати нормальну господарську діяльність, одержуючи при цьому прибутки. Тема аналізу фінансової діяльності досить актуальна на сьогодні. Лише при правильному плануванні діяльності підприємства можна забезпечити фінансову стійкість підприємства. Аналіз фінансової діяльності підприємства проводять з метою внесення подальших змін у діяльність підприємства з ціллю покращення його розвитку та прибутковості.

Фінансова діяльність підприємства становить систему грошових відносин у процесі утворення, розподілу та використання різних фондів коштів.

Аналізуючи ТОВ «Едельвейс» можна сказати, що майно підприємство з кожним роком збільшується. Аналіз структури оборотних активів, можна сказати, що грошові кошти на підприємстві збільшується, запаси також помітно зросли, як і незавершене виробництво, лише поточні біологічні активи та інші оборотні активи зменшились.

Проводячи аналіз фінансової стабільності ТОВ «Едельвейс» було встановлено, що підприємство частково залежить від кредиторів, та є помірно стійким. Наявні оборотні кошти з кожним роком збільшуються, що є досить позитивно, підприємство частково залужить від кредиторів та інвесторів.

Також було встановлено, що підприємство не є абсолютно ліквідним та фінансово стабільним.

Завданнями аналізу фінансової діяльності підприємств є визначення змін у складі господарських коштів та їх джерел, забезпеченості оборотними засобами та ефективності їх використання, використання коштів за цільовим призначенням, стану розрахункової дисципліни та платоспроможності підприємства, виконанням фінансового завдання і рівня рентабельності господарювання.

Резервами фінансової діяльності є - ефективне розміщення власного та іншого капіталу в рентабельні активи; - залучення довгострокових позик та кредитів; - ефективне реінвестування прибутку та раціональна дивідендна політика.

Дослідження фінансової діяльності ТОВ «Едельвейс» показує, що підприємство має досить непоганий фінансовий стан (але він погіршився в порівнянні з минулим роком), про що свідчать розраховані показники. Але, звичайно, кожне підприємство, розраховує на збільшення прибутку, тому необхідно вживати заходів, щодо розширення виробництва, зменшення собівартості.

Потрібно брати до уваги зовнішні фактори, часто поза контролем компанії, щоб економічні рішення якомога більше пристосовувались до екологічних умов, як природних, так і економічних. Що стосується запасів економічного характеру, пов'язаних із оподаткуванням, постачанням сільськогосподарської продукції та матеріальних цінностей, ціноутворенням сільськогосподарської та промислової продукції для села, соціальними та екологічними проблемами, інфляційними процесами тощо, їх розвиток шляхом підприємство неможливе без активної державної політики, спрямована на підтримку виробника.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств – Підручник – 2-ге вид., доп. і перероблене. – К.: КНЕУ, 2002 – 624 с.
2. Борейко А.Д. Інноваційна стратегія аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. // 2011
3. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : навч. посібн. / В. А. Верба, Т.І. Решетняк. - К. : Вид-во КНЕУ, 2000. - 242 с.
4. Гетьман О.О. Економічна діагностика : навч. посібн. [для студ. ВНЗів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. - К. : Центр навч. літ-ри, 2007. - 307 с.
5. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / за заг. ред. А.Е. Воронкової. - Харків : ВД "Інжек", 2006. - 448 с.
6. Долинський В.П. Аналіз господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. – К.: Вища школа, 1999. – 164 с.
7. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика : навч.-метод. посібн. [для самост. вивч. дисц.] / Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко. - К. : Вид-во КНЕУ, 2005. - 110 с.
8. Карпенко Г.В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства // Економіка та держава.- 2008.-№12.-с.61-62
9. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. пос. – К.: Знання, КОО, 2002. – 294 с.
10. Антикризисное управление : учебник [для студ. ВУЗов] / Э.М. Коротков, А. А. Беляев, Д.В. Валовой и др. / под ред. Э.М. Коротков. - М. : Изд-во ИНФРА-М, 2003. - 431 с.
11. Лук'янова В.В. Сучасний стан теоретичних основ діагностики діяльності підприємства / В.В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. - 2009. - № 3. - С. 52-58.
12. Малюга Л.М. Аналіз фінансово-економічного стану аграрних підприємств // Економіка АПК.-2008.-№2.- с. 100-104

13. Онисько С.М., Марич П.М. Фінанси підприємств. –Підручник. – Львів: «магнолія Плюс», 2005.- 367 с.
14. Поліщук М.А. Інноваційна діяльність у сільському господарстві // Економіка АПК.-2011.-№8.- С. 49-52.
15. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія / Г.О. Швиданенко, О.І. Олексик. - К. : Вид-во КНЕУ, 2002. -192 с.
16. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2012. – 336 с.
17. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства / [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
18. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. Ч. 2. – С. 303-307.
19. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна.– Режимдоступу:http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
20. Дуракова І.Б. Управление персоналом: учебное пособие / І.Б. Дуракова. – М.: Омск, 2011. – 436 с.
21. Аширов Д.А. Управление персоналом: навчальний посібник / Д.А. Аширов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 370 с.
22. Ершов В.А. Как не быть обманутым при приеме на работу / В.А. Ершов, Ф.Н. Филин. – М.: Гросс медиа, РосБУХ, 2009. – 40 с.
23. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
24. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.

25. Мірошниченко А.Н. Управління людськими ресурсами організації. – Електронне видання [Електронний ресурс] / А.Н. Мірошниченко. – Режим доступу: http://free.megacampus.ru/xbookm0022/index.htm?lgo==part-068*page.htm.
26. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. □ № 1. – С. 141-146.
27. 29. Экономика предприятия / Под ред. Аврашина Л.Я. и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 742 с.
28. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодні / А.М. Ткаченко, К.А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. □ № 1 (35). – С. 194-197.
29. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка”. – 2015. □ № 1 (56). – С. 138-142.
30. Щербак Л. З досвіду правового регулювання професійної освіти та навчання кадрів на виробництві в Республіці Болгарія / Л. Щербак // Справочник кадровика. – 2006. – № 08. – С. 91-93.
31. Щербак Л. Професійна освіта і навчання кадрів на виробництві в Іспанії / Л. Щербак // Справочник кадровика. – 2006. – № 05. – С. 88-90.
32. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.cipd.co.uk/binaries/learning-and-development_2015.pdf.
33. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом [Електронний ресурс] / Ірина Котовська, Роман Оксентюк, Юрій Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – Вип. 1 (14). – С. 178-184. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16kivhrm.pdf>.

34. Сидоренко Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, ООО “Сидоренко и Ко”, 2007. – 336 с.
35. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Коучинг>.
36. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 215 с.
37. Управління персоналом: навчальний посібник / Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова; М-во освіти і науки України, Київ. еко-ном. ін-т менеджм. (“Екомен”). – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 500 с.
38. Офіційний сайт Sumitomo Electric Bordnetze GmbH / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sebn.com/>.
39. Архів статистичної інформації [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в Тернопільській області // Офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.ternstat.ternopil.ua/arxiv.html>. – 08.05.2015.
40. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
41. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.В. Шканова. – К.: “Кондор”, 2002. – 518 с.
42. Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості / О Макаревич // Соціальна психологія. – 2016. – № 2. – С.134-141.
43. Верхоглядова Н.І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства / Н.І. Верхоглядова, Я.Я. Слабко // Держава та регіони. – 2008. – № 6. – С. 56-60.
44. Крисенко А.В. Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства / А.В. Крисенко, В.Д. Іваницький // Вісник НТУ “ХПІ”. – 2015. – № 24. – С. 68-72.

45. Камерон К., Куїнн Р. Діагностика і зміна організаційної культури / Пер. з англ. під ред. І. В. Андрєєвої. / К. Камерон, Р. Куїн – СПб., 2001. – 142с.
46. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури / Т. І. Калініченко // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво, 2010. – № 3. – С. 62 – 67.
47. Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. В. Ядранська // Економіка & держава, 2014. – №1. – С.60–63.
48. Обер-Крие Дж. Управление предприятием : пер. с фр. / Дж. Обер-Крие. – М. : Сирин, 2009. – 257 с.
49. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие/ Корнюшин В.Ю. – М:МИЭП, 2010. – 120 с.
50. Балабанова Л. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищих навч. закл. / Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 480с.
51. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2010. – 276 с.
52. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення / Т. Кір'ян, М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 4. – С. 23-27.
53. Овчинников Д.Л. О системе управления персоналом в современной Японии / Д.Л. Овчинников // Актуальные проблемы соврем. науки. – 2007. – № 4. – С. 33-34.
54. Сильванович С.Ф. Организация обучения персонала / С.Ф. Сильванович // Кадровая служба. – 2007. – № 4. – С. 32-33.
55. Скакун В.А. Организация и методика профессионального обучения: Учебное пособие / В.А. Скакун. – М.: ФОРУМ-ИНФРА, 2007. – 336 с.

56. Хабибуллина С.А. Построение системы обучения в компании. / С.А. Хабибуллина, Е.М. Козлова // Управление развитием персонала, 2009. – № 3 (19). – С. 198-204.
57. Хрящева Н. Развитие персонала ключевой фактор успеха бизнеса / Н. Хрящева // Управление персоналом. – 2015. – № 10. – С. 16-17.
58. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Ищенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Чуприк Н.В., Анохіна Л.П. Етика ділового спілкування: / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук / Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 344 с
59. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації // Актуальні проблеми економіки, 2008. – № 8. – С. 124-129.
60. Стойка А.В. Соціалізація і мотивація економічних суб'єктів / А.В. Стойка. Економіка та держава. – 2009. – № 8. – С. 56-58.
61. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос. науч.-метод. конф. – Оренбург, 2016. – С. 2451-2457.
62. Проблема и задачи мотивации персонала / Н. Б. Козічева, Б.С. Козічев // Менеджмент в России и за рубли жом. – 2014. – №2. – С. 60-66.
63. Мотивація персоналу корпоративних структур / А. Блинов // Маркетинг. – 2015. – № 1. – С. 88-101.
64. Эммонс Р. Психология высших устремлений. Мотивация и духовность личности. – М.: Смысл, 2004. – 416 с.
65. Фартушна А.І. Матеріальна мотивація персоналу [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: V студ. наук.-практ. конф., 2010. – Х.: Магістр, 2010. – С. 137-140.

66. Кетько С.М., Пакулина С.А., Поминов А.В. Единство рефлексии, мотивации и адаптации в сознании личности: Коллективная монография. – М., 2005. – 231 с.
67. Старобинский Э. Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента // Управление персоналом, 2015. – № 4. С. 23-27.
68. Отліванська Н.В. Модель формування системи контролінгу персоналу. «Стратегии инновационного развития экономики»: кол. монография. – Х.: НТУ «ХПИ», 2013. – С.154-162.
69. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія / О.М. Скібіцький. – К.: ТОВ “Три-К”, 2013. – 582 с.
70. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Ситник Й.С. – Львів: “Тріада плюс”, 2008. – 456 с.
71. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1. – С. 185-189.
72. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. – 162 с.
73. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І., Шашкевич Я. «Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств»: навч. посібник / За заг. ред. З.І. Тимошенко. – К. Вид-во Європ. ун-ту, 2013. – 285 с.
74. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони. – 2016. – № 1. – С. 96-99.
75. Тарасова К. І. Підприємницький ризик як економічна категорія / К. І. Тарасова // Вісник хмельницького національного університету –2012. - Т. 2, № 5. -С. 37-41.

76. Ольвінська Ю. О. Соціальна статистика: навчальний посібник / Ю. О. Ольвінська, О. В. Самоєнкова. –Одеса, 2009. –102 с.
77. Самоєнкова О. В. Економічна статистика: навчальний посібник / О. В. Самоєнкова, Ю. О. Ольвінська. –Одеса: ОДЕУ, 2010. –182 с.
78. Ильяшенко С. Н. Хозяйственный риск и методы его измерения / С. Н. Ильяшенко. –Сумы : «Мрія-1»ЛТД, 1996. –102 с.
79. Инкотермс 2010 [Электронный ресурс] // Таможня.ру : [сайт]. –Режим доступа: http://www.tamognia.ru/incoterms_2010/. –Загл. с экрана.
80. Инструменты финансового и инвестиционного анализа : Коэффициенты покрытия процентов [Электронный ресурс] : Режим доступа : <http://www.investment-analysis.ru/metodFSA2/times-interest-earned.html>. –Загл. с экрана.
81. Иода Е. В. Управление предпринимательскими рисками. 2-е изд. испр. и перераб. / Иода Е. В., Ю. В. Иода, Л. Л. Мешкова, Е. Н. Болотина. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. –212 с.
82. Карпенко М. Все риски на карту / М. Карпенко // Комп@ньон. Первый аналитический деловой журнал. –2006. –№38 (502). –С. 42–4
83. Карпунцов В. М. Ризикостійкість підприємства / В. М. Карпунцов // Актуальні проблеми економіки. –2008. –№3 (81). –С. 71–76.
84. Касьяненко А. А. Анализ риска аварий техногенных систем : монография / Касьяненко А. А., Михайличенко К. Ю. –М. : Изд-во РУДН, 2008. –182 с.
85. Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском / Р. М. Качалов. –М. : Наука, 2006. –192 с.
86. Кейнс Дж. Трактат о деньгах (ATreatiseofMoney)[Электронный ресурс]/ Джон Мейнард Кейнс. Режим доступа : <http://coollib.net/b/106234>. – Назва з екрана.
87. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навч. посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва // –К.: КНЕУ, 2005. –252 с.

88. Концептуальные основы по управлению риском организации: интегрированная модель / [Р. М. Стейнберг, М. И. Эверсон, Ф. Д. Мартене и др.]. –2004. –151 с.
89. Кравченко В. А. Програма управління підприємницькими ризиками: зміст і етапи розробки : [електронний ресурс]/ В. А. Кравченко // Інститут економіки та менеджменту : електронне наукове фахове видання. –2008. –№1. –Режим доступу журналу : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-1/Kravchenko_108.
90. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності / В. В. Лук'янова / Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. –2008. –№6. Т1. –С. 105–108.
91. Мазур И. И. Управление проектами : учебное пособие / Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. / Под общ. ред. И.И. Мазура. –2-е изд.– М. : Омега-Л, 2004. –664 с.
92. Максимова В. Ф. Инвестиционный менеджмент : Учебно-практическое пособие / В. Ф. Максимова –М. : Изд. центр ЕАОИ, 2007. –214 с.
93. Маршал А. Принципы экономической науки / А. Маршал; [пер. с англ.]. –М. : Прогресс, 2004. –415 с.
94. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / А. В. Матвійчук. –К. : ЦНЛ, 2005. –219 с.
95. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання: навчальний посібник / Н. І. Машина. –К. : Центр навчальної літератури, 2004. –188 с.
96. Мішин О. Ю. Управління економічними ризиками підприємств: дис. канд. екон. наук. : 08.06.01 / Мішин Олександр Юрійович. –Харків. – 2006. –235 с.

97. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе: учеб. Пособие / [А. М. Дубров, Б. А. Лагоша, Е. Ю. Хрусталеv и др.]; под ред. Б. А. Лагоши. –М. : Финансы и статистика, 2004 –176 с.

