МІНІСТЕРСТВООСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
_____ *КириленкоО.М.*
“ ”_____2020р.

Д И П Л О М Н А Р О Б О Т А
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”

Тема: Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «МБС ВУД» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Виконала:Фещенко КатеринаОлексіївна

Керівник:к.е.н., доцент Теплінський Геннадій Вікторович

Консультанти з розділів: _____
_____
_____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ Теплінський Г.В.
_____ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Освітнього ступеня магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП 073.2.«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ КириленкоО.М.
"___" _____ 2020р.

ЗАВДАННЯ
на виконання дипломного проекту (роботи) студентки
Фещенко Катерини Олексіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи):Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «МБС ВУД» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності
затверджена наказом ректора від «__» _____201_ р., № __/___
2. Термін виконання проекту (роботи): з «14»жовтня2019р.до «20»січня 2020р.
3. Вихідні данні до проекту (роботи): ***Бухгалтерська звітність ТОВ «МБС ВУД»: баланс підприємства, звіт про фінансові результати за 2016, 2017,2018 рр., статут підприємства ТОВ «МБС ВУД», літературні джерела***
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: ***вивчити та проаналізувати сутність системи управління персоналом на підприємстві; здійснити аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «МБС ВУД», провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «МБС ВУД», проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві ТОВ «МБС ВУД»; запропонувати шляхи вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МБС ВУД» тарозрахувати економічний ефект від вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «МБС ВУД».***
Перелік обов'язкового графічного матеріалу:
Теоретичний розділ: рис. –2, табл. -3
Аналітико-дослідницький розділ: табл. –13, рис –6
Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –7.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності ТОВ «МБС ВУД»	14.10.2019 - 20.11.2019	виконано
2.	Визначення та аналіз особливостей системи управління персоналом на сучасному етапі	21.10.2019- 30.10.2019	виконано
3.	Визначення основних напрямків системи управління персоналом ТОВ «МБС ВУД»	до20.11.2019	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків системи управління персоналом на підприємстві	до29.11.2019	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу ДР	до20.11.2019	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до28.11.2019	виконано
7.	Вибір напрямків удосконалення системи управління персоналом підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	до20.12.2019	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу дипломної роботи	до 25.12.2019	виконано
9.	Остаточне оформлення ДР (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до10.01.2020	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації ДР	до15.01.2020	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захистдипломної роботи на випусковій кафедрі	до20.01.2020	виконано

Студентка _____ (Фещенко К.О.)

Керівник дипломного проекту (роботи) _____(к.е.н., доц. Теплінський Г.В.)

АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дипломного дослідження надані пропозиції щодоудосконалення управління персоналом ТОВ «МБС ВУД» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

У вступі визначається актуальність обраної теми дипломної роботи, об’єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглядається сутність системи управління персоналом на підприємстві, її принципита функції,проаналізовано відмінності понять «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом», розглянута еволюція підходів до формування людськими ресурсами, проаналізовано сучасні теорії в управлінні персоналом.

У другому розділі проаналізовано діяльність підприємства та йогофінансово-господарськийстан, здійсненоаналіз зовнішньоекономічної діяльності товариства тапроаналізовано систему управління персоналом ТОВ «МБС ВУД».

У третьому розділі визначеношляхи вдосконалення системи управління персоналом напідприємстві та зазначенірекомендації щодоусунення недоліків в управлінні, розрахований економічний ефект від вдосконалення системи управлінніперсоналом ТОВ «МБС ВУД» шляхом впровадження системи атестації та навчання персоналу.

У висновку зазначеніосновні висновки щодо виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань дипломної роботи.

АННОТАЦИЯ

В результате проведения дипломного исследования представлены предложения по совершенствованию управления персоналом ООО «МБС ВУД» при осуществлении внешнеэкономической деятельности.

Во введении определяется актуальность выбранной темы дипломной работы, объект, предмет, цель и задачи будущих исследований.

В первойглаверассматриваетсясущностьуправления персоналом на предприятии, еепринципы и функции, проанализированоразличия понятий "упрапвлиннячеловеческимипесурсамы" и "управление персоналом", рассмотренаэволюцияподходов к формированиючеловеческими ресурсами, проанализированысовременныетеории в управлении персоналом.

Во второмразделепроанализированадеятельность предприятия и его финансово-хозяйственноесостояние, осуществленанализвнешнеэкономическойдеятельностиобщества и проанализирована система управления персоналом ООО «МБС ВУД».

В третьемразделеопределеныпутисовершенствованиясистемыуправления персоналом на предприятии и указанныерекомендации по устранениюнедостатков в управлении, рассчитанэкономическийэффект от совершенствованиясистемыуправления персоналом ООО «МБС ВУД»путемвнедрениясистемыаттестации и обученияперсонала.

В заключенииуказаныосновныевыводы по выполненномуисследованию и даныконкретныепредложения по реализации задач дипломнойработы.

ANOTATION

Asaresultofthethesis, proposalsarepresentedonimprovingthepersonnelmanagementof MBS Wood LLC intheimplementationofforeigneconomicactivity.

Theintroductiondeterminestherelevanceofthechosentopicofthethesis, object, subject, goalandobjectivesoffutureresearch.

Thefirstchapterdiscussestheessenceofpersonnelmanagementinanenterprise, itsprinciplesandfunctions, analyzesthedifferencesintheconceptsof "managinghumanresources" and "personnelmanagement", examinestheevolutionofapproachestotheformationofhumanresources, analyzesmoderntheoriesinpersonnelmanagement.

Thesecondsectionanalyzestheactivitiesoftheenterpriseanditseconomicandfinancialstatus, analyzestheforeigneconomicactivityofthecompanyandanalyzesthepersonnelmanagement systemof MBS Wood LLC.

Thethirdsectionidentifieswaystoimprovethepersonnelmanagementsystemattheenterprise andtherecommendationsforeliminatingdeficienciesinmanagement, calculatestheeconomiceffectofimprovingthepersonnelmanagementsystemof MBS Wood LLC byintroducingacertificationsystemandstafftraining.

Inconclusion, themainconclusionsofthestudyareindicatedandspecificproposalsfortheimplementationoft hethesisaregiven.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ 12
1.1 Сутність, функції та принципи управління персоналом 12
1.2 Еволюція підходів до управління людськими ресурсами 22
1.2.1 Формування наукових поглядів та розвиток вітчизняних підходів до управління персоналом 22
1.2.2 Сучасні теорії в управлінні персоналом 28
1.3 Характеристика системи управління персоналом на підприємстві 37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МБС ВУД» 51
2.1 Загальна характеристика ТОВ «МБС ВУД» 51
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МБС ВУД» 54
2.3 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «МБС ВУД» 69
2.4 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «МБС ВУД» 76
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МБС ВУД» 87
3.1 Рекомендації щодо усунення недоліків в системі управління персоналом ТОВ «МБС ВУД» 87
3.2 Впровадження системи атестації танавчання персоналу на підприємстві ТОВ «МБС ВУД» 93
3.3 Розрахунок економічного ефекту від вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «МБС ВУД» 104
ВИСНОВКИ 108
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ 110

ВСТУП

В умовах реформації та розбудови економіки України дедалі більшого значеннянабуваютьпроблемиуправління.Сьогодні в Україні створення системи і зміна методів управління пов’язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв’язання складних економічних та соціально-політичних проблем, радикальногооновлення всіх ланокуправління,стилюроботиуправлінськогоменеджментукраїни.

Тому особливо гостро стоїть задачаорганізації управління підприємствами – створення цілком нових систем управління або внесення прогресивних змін упобудовуіпорядокфункціонуваннядіючих.

Управління персоналом в наш час займаєпровіднемісце системі управлінняпідприємством, будучи однією з найбільшважливихзавдань і головним фактором розвитку підприємства. Ефективне управління персоналом є однією з передумовдосягнення високихекономічних результатівдіяльності та формуванняуспішного менеджменту в умовахзабезпеченнясталогорозвиткупідприємств, щообумовлюєактуальністьданої теми.

Організація управління здійснюється шляхом організаційного проектування, реорганізації або ліквідації одних діючих систем і створення інших, здатних самостійноівисокоефективно досягати цілей в умовах ринкових відносин. Власний історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема роботи з персоналом.

Управління підприємством в умовах глобалізації економіки зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Оскільки ключовим показником і фактором успіху діяльності підприємства є величина витрат, питання управління набуває особливоїактуальності.

Робота з персоналом – найважливіша функція управлінської діяльності менеджера.

Серед багатьох проблем кадрової роботи найбільш насущними є:

– науковийпідхіддоорганізаціїуправлінняперсоналом;

– розробкаметодик проведення якісного відбору претендентів на відповідні посади;

– кваліфіковане узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями організації;

– аналізіоцінкароботиперсоналу.

Перетворення форм і методів управління в підприємницьких структурах, спрямоване на розвиток підприємливостіі творчості, стане ефективним у тому випадку, якщо буде здійснюватися кадрами, здатними на високому професійному рівні вирішувати завдання управління персоналом фірм, скеровувати трудовий потенціал працівників на досягнення мети організації.

Керівники всіх рівнів повинні вміти розбиратися в основах кадрового менеджменту, уміти професійнооцінювати відносини, що складаються у командах, скеровувати роботу лідера таким чином, щоб це служилоінтересам якорганізаціївцілому,такікожногоії учасника.

Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. Через це вони не виконують цілий ряд завдань по управлінню персоналом і забезпеченню нормальних умов його роботи.

Найважливіші в їх числі: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових іособистих взаємин, відносин керівництва; управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінкаі підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар’єри; професійнаі соціально-психологічнаадаптація працівників; управління трудовою мотивацією; правові питання трудових відносин; психофізіологія, ергономікаіестетикапраці.

Отже, потреба вибору найкращого варіанта управління витратами в системі розвитку персоналу підприємства зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій галузі. Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. Проблеми управління персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин є досить актуальними, тому потребують детальногоаналізу.

Теоретичніаспекти управління розвитком персоналу досліджували такі зарубіжніі вітчизняні вчені: АнсоффІ., Боумен К., ВиханськийО.С., НаумовО.І., Пономаренко В.С., Бєляєва С., Виноградський М., Журавльов М., ІванцевичДж., КибановА., Бісвас П.Ч., Євтушевський В.А., КрушельницькаО.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А. таін. Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

Метою дослідження є комплекснаоцінкаорганізації системи управління персоналом як фактору підвищення ефективності функціонування ТОВ «МБС ВУД».

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі необхідно було вирішити наступні завдання:

-розглянути теоретичніаспекти організації системи управління персоналом товариства, а такожсистему управління персоналом;

- розкрити організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;

-оцінити тапроаналізувати кількісно-якісний склад персоналу;

- дослідити проблемніаспекти менеджменту персоналу підприємства;

-визначити напрямки поліпшення системи управління персоналом на підприємстві;

-запропонувати рекомендації щодовдосконалення трудової діяльності персоналу;

- розрахувати економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій.

Об’єктом дослідженняє організаційно-економічний механізм системи управління персоналомТОВ «МБС ВУД».

Предметом дослідження – є сукупність теоретично-методичних аспектів удосконалення механізму забезпечення ефективного управління персоналом ТОВ «МБС ВУД».

Упроцесіроботивикористовувалисьнаступніметоди:

-економічногоаналізу при оцінці фінансового становища підприємства;

- системного підходу при аналізі й характеристиці зовнішнього та внутрішньогосередовищаТОВ «МБСВУД»;

-порівняльногоаналізу при здійсненні порівняння щодо господарської діяльності та діяльності в області управління персоналом заостанні три роки;

-статистичногоаналізу у дослідженні кількісно-якісного складу працівників підприємства;

-соціологічногоопитування у дослідженні стану умотивованості персону товариства;

Наукова новизнаодержаних результатів визначається реальною оцінкою стану організації управління персоналом ТОВ «МБС ВУД» в умовах трансформаційного суспільства, а також опрацювання впровадженняатестації та навчанняперсоналу.

Наукове значення роботи ґрунтується на наукових положеннях, запропонованих у магістерській роботі, з точки зору розвитку (доповнення) наукових знань для ефективної організації управління персоналом на досліджуваномупідприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління персоналом ТОВ «МБСВУД».

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів (перший розділ – теоретична частина роботи, другий розділ – характеристикаТОВ «МБС ВУД» третій розділ – удосконалення управління персоналом), висновків, списку використаної літератури. При написанні магістерської роботи були використані

законодавчіі нормативніакти, навчальні економічні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, присвячені дослідженню даної теми, дані фінансової звітностіТОВ «МБС ВУД» за 2017-2019 рр.

РОЗДІЛ 1ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМНА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1Сутність, функції та принципи управління персоналом

Праця – процес свідомої діяльності людини, впливу його на предмети праці з метою створення матеріальних і духовних благ для задоволення особистихісуспільнихпотреб [10].

Праця – найважливіша форма буття, головна сфера життєдіяльності, спосіб перетворення себе і суспільства через відносини з іншими [16].

По суті управління є формою живого праці, спрямованої на задоволення потреб людей в такій організації спільної праці, щоб досягати цілей якнайшвидшим чином і мінімізувати витрати всіх видів ресурсів. В останні 50 років термін «управління персоналом» використовувався для опису функції управління, присвяченій найму, розвитку, навчання, ротації, забезпечення безпекиізвільненняперсоналу.

Управління персоналом – вид діяльності по керівництву людьми, спрямований на досягнення цілей фірми, підприємства шляхом використання праці, досвіду, таланту цих людей з урахуванням їх задоволеності працею [14].

У сучасному підході до визначення робиться акцент на вкладі персоналу, задоволеного роботою, в досягнення корпоративних цілей, таких, як лояльність споживачів, економія витрат і рентабельність. Це обумовлено переглядом концепції «управління персоналом» в останньому десятилітті.

На зміну суперечливим відносин між роботодавцями та найманими працівниками, при яких в робочій обстановціорганізації домінувала жорстка регламентація процедур взаємодії з працівниками, прийшлаатмосфера співпраці,

яка має такіособливості: співпраця в рамках невеликих робочих груп; орієнтація на задоволення споживачів; значна увага приділяється цілям бізнесу і залученню персоналу для досягнення цих цілей; розшарування організаційних ієрархічних структур і делегування відповідальності лідерам робочихгруп.

В останні роки в науковій літературіі практиці, крім поняття управління персоналом, широко використовуються іінші поняття: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління людськими ресурсами, управління людським фактором, кадрова політика, кадрова робота таін., так чи інакше які стосуються трудової діяльності людини, управління йогоповедінкоюнавиробництві.Великий різнобій вносить і перекладна література з її різної термінологією, властивої різним школам управління. Найбільш часто зустрічаються такі терміни, як:

-personneladministration– управління кадрами (набір, контроль, розстановка, підготовка, використання людських ресурсів підприємства), відносини між адміністративним персоналом і підлеглими;

- personnelmanagement– керівництво кадрами (включаючи підбір, підготовку, умови праці, оплату, питання техніки безпеки); трудові відносини; взаєминиадміністраціїзіндивідуальнимипрацівниками;

-personnelrelations–управліннякадрамиіт.д. [25].

Як часто буває, при спробі дати визначення і розкрити зміст того чи іншого поняття автори акцентують увагу на найбільш важливою, на їхню думку, стороні,завдання,формипроявуіт.д.

Так, говорячи про управління трудовими ресурсами, мають на увазі частину населення, що відноситься до даної категорії, яка піддається планомірного впливу і регулювання з боку суспільства на стадії формування, розподілуівикористаннявтериторіальномурозрізі.

Поняття «управління працею» відноситься найчастіше до певної території або підприємству іохоплює питання ефективного використання задіяної робочої сили, тобто заходи щодо підвищення ефективності живої праці, пов’язанізтехнічнимпрогресом.

Поняття «управління працею» є складовою частиною більш широкого поняття – «економіка праці». Для нас інтерес представляє поняття «управління персоналом (кадрами)», причому терміни «кадри» і «персонал» ми вживаємо як синоніми, хоча в ряді країн (наприклад, у Франції) до кадрів традиційно відносять інженерно-технічний або керівний склад підприємства: керуючі вищої та середньої ланки, фахівці, що мають вищу професійну підготовку.

Поняття «управління персоналом (кадрами)» за змістом близьке до поняття «управління людськими ресурсами». І в тому і в іншому випадку об’єкт управлінського впливу один і той же, різниця в специфічному підході до працівника, до його робочої сили як ресурсу. Не випадково концепція управління персоналом кілька років тому сталалогічно переростати в концепцію управління людськими ресурсами як складовою частиною виробничих ресурсів. А це означає, що погодившись із стратегією розвитку, підприємство як виробничо-господарська система може або збільшувати людські ресурси, або (при необхідності) скорочувати, орієнтуючись на більш раціональне використання решти.

Орієнтація на управління людськими ресурсами змінює завдання управління, функції і структуру відповідних служб на підприємстві.

Так, однією з найважливіших функцій управління персоналом в зв’язку з зростанням ролі людськогофактора в сучасному виробництві стає розвиток персоналу, а не просто приведення його чисельного складу у відповідність з наявністю робочих місць. Завдання розвитку персоналу, необхідність оцінки доцільностіінвестицій підприємства у власну робочу силу вимагають, природно, іншого підходу до прийняття управлінських рішень. Це сталоаргументом для деяких вчених при виділенні управління людськими ресурсами в особливий напрямок менеджменту, коли акцентується увага на стратегічних аспектах вирішення проблеми забезпеченостіперсоналу підприємства, на соціальний розвиток кадрів, в той час як «управління персоналом» розглядається ними як поточнаоперативна робота з кадрами.

На підставі цього можна виділити деякі відмінності понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами», представлені в таблиці 1.1 [26].

Таблиця1.1

Відмінності понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами»

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
- Реактивна, допоміжна роль; - Акцент на виконання процедур; - Спеціальний департамент; - Зосередження на потребах і правах персоналу; - Персонал розглядається як витрати, які необхідно контролювати; - Конфліктні ситуації регулюються на рівні топ-менеджера; - Узгодження оплати і умов праці відбувається в ході колективних переговорів; - Оплата праці визначається в залежності від внутрішніх чинників організації; - Допоміжна функція для інших департаментів; - Сприяння змінам; - Постановка комерційних цілей в світлі наслідків для персоналу; - Негнучкий підхід до розвитку персоналу.	- Проактивна, інноваційна роль; - Акцент на стратегію; - Діяльність всього менеджменту; - Зосередження на вимогах до персоналу в світлі цілей бізнесу; - Персонал розглядається як інвестиції, які необхідно розвивати; - Конфлікти регулюються лідерами робочих груп; - Планування людських ресурсів та умов зайнятості відбувається на рівні керівництва; - Встановлюється конкурентнаоплата праці та умови зайнятості для того, щоб випереджати конкурентів; - Внесок в додану вартість бізнесу; - Стимулювання змін; - Повна відданість цілям бізнесу; - Гнучкий підхід до розвитку персоналу.

За змістом поняття «людські ресурси» тісно пов’язане і співвідноситься з такими поняттями, як «кадровий потенціал», «трудовий потенціал», «інтелектуальний потенціал», перевершуючи заобсягом кожне з них, узятеокремо. Разом з тим, аналіз змісту вакансій в даній категорії (керівник, менеджер, консультант або фахівець) свідчить, що принципової різниці між фахівцями з «персоналу» і «людськими ресурсами» не проводиться. Таким чином, управління персоналом – вид діяльності по керівництву людьми, спрямований на досягнення цілей фірми, підприємства шляхом використання праці, досвіду, таланту цих людей з урахуванням їх задоволеностіпрацею.

Поняття «управління персоналом (кадрами)» за змістом близьке до поняття «управління людськими ресурсами». Орієнтація на управління людськими ресурсами змінює завдання управління, функції і структуру відповідних служб на підприємстві.

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

Можнавиділититакіфункціїуправлінняперсоналом:

1. Планування персоналу, що включає стратегічне планування і базується на визначенні потреби в кількостіі якості працівників, а також часу їхнього використання. Планування кадрів прийнято розглядати як функцію кадрового менеджменту, адже за часом вона випереджаєвсііншійогофункції.

2. 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.

3. 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 допрофесійно-посадового росту і заняття найбільш важливих для організації робочих місць.

4. Підбор, оцінка, добір і прийняття на роботу співробітників. Важливість цієї функції визначається зростаючою вартістю робочої сили і підвищенням вимог до працівника.

5.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.

6. Планування кар’єри, забезпечення професійно-посадового росту працівника. Ця функція важлива як для окремих співробітників, оскільки відповідає їх очікуванням іінтересам, так і для підприємства, тому що дозволяє повніше й ефективніше використовувати потенціал працівника.

7.Мотивація персоналу. Вонаозначає спонукання працівників до сумлінної й ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається насамперед завдяки забезпеченню збігу організаційних іособистість цілей.

8.Управління персоналом. Центральне місце в реалізації цієї функції займає мотивація співробітників. Однак управління не зводиться до мотивації. Воно, «як функція управління, покликано поєднувати, координувати, пов’язувати іінтегрувати всіінші функції в єдине ціле». При цьому мова йде насамперед про функції, пов’язані з управлінням людьми [26].

Управління персоналом – надзвичайно складнаі змістовна діяльність, тією чи іншою мірою що включає багатоінших функцій:

1. Управління витратами на персонал. Це припускає підрахунок, скільки коштує залучення, навчання, оформлення, оцінка, оплата персоналу, соціальні

витрати іт.п., тобто все перебування працівника в організації, а також співвіднесення витрат із прибутком, що приносить праця співробітника.

2.Організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітникаі 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.

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

4. Звільнення персоналу. У сучасному виробництві ця функція не зводиться дооголошення з ініціативи управління чи працівникаі до відповідногооформленню 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.

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

6.Управління інформацією. Сучасна, особливо великаорганізація неможлива без налагодження систематичного поширення інформації. При цьому задача управління персоналом полягає в тому, щоб вчасноодержувати в оптимальному обсязі, поширювати потрібну і гасити непотрібну, а тим більше шкідливу інформацію.

7.Оцінка результатів діяльностіі трудового потенціалу персоналу. Ця функція виявляється насамперед в атестації працівників, наоснові якої

здійснюється стимулювання, розвиток і використання кадрів, а також контроль за ними.

8. 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.

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

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

11.Налагодження партнерських відносин і співробітництва з профспілками, радами трудових колективів іінших організацій, що впливають на персонал.

12. Забезпечення безпеки, охорони праціі здоров’я співробітників. Це припускає як контроль за ситуацією на робочих місцях, так іоблік індивідуальних запитів і побажань працівників, зв’язаних зі станом їхнього здоров’я, наприклад, переклад на більш легку роботу чи неповний робітник день на період остаточної трудової адаптації після хвороби.

13.Соціальне забезпечення співробітників. Воно може включати соціальне страхування за віком, хворобою, інвалідності чи нещасливим випадкам, налагодження на підприємстві медичногообслуговування, психологічної і юридичної допомоги, транспортні й інші послуги, будівництво житла.

14.Планування і розвиток організаційної культури, що забезпечує інтеріоризацію співробітниками етичних норм, цілей і цінностей підприємства, повага його традицій, розвиток між працівниками відносин взаємної поваги, доброзичливість, співробітництваі підтримки.

15.Забезпечення репутації фірми, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю й інститутами влади [58].

Переховані функції не вичерпують усього їхнього переліку, вони часто накладаються одна наодну.

Принципи (від латprincipium - «початок основа») - це правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом.

Принципи управління персоналом по суті своїй є основні норми і правила, які повинен використовувати в своїй управлінській діяльності керівник. Вони відображають тенденції, економічні закони, положення менеджменту. [58]

В управлінні персоналом існує дві групи принципів:

1.Принципи, які стосуються самого процесу формування служби управління персоналом.

2.Принципи, що характеризують саму систему функціонування управління персоналом.

Виділимо такіосновні принципи управління персоналом:

-принцип первинності функцій управління персоналом (характеризує наявність в організації підсистем управління);

-принцип оптимізації співвідношення діяльності на ринку, технологічних можливостей і чисельності персоналу, який необхідно мати фірмі. Реалізація даного принципу полягає в розподілі функцій між створенням системи управління персоналом іорганізаційними основами формування підприємства;

-принцип оптимального процесу імітацій службової діяльності;

-принцип економічності, зазвичай передбачає ефективну побудову системи управління персоналом з урахуванням можливого зниження витрат на йогоорганізацію, виходячи з прийнятої на підприємстві стратегії. Реалізація даного принципу має підставу, пов’язане з тим, що витрати на створення кадрової служби не можуть перевершувати витрати, пов’язані з відділом маркетингу; разом з тим керівник фірми повинен задуматися над тим, які пріоритети в побудовіфірмивінбачитьвперспективі;

-принцип прогресивності, створюючи систему управління персоналом, менеджер повинен намагатися реалізувати на практиці прогресивні технології управління персоналом, визнані в його сфері бізнесу; створювати за допомогою своїх кваліфікованих менеджерів власні, специфічні технології управління;

-принцип ієрархічної підпорядкованості;

-принцип перспективності, при створенні кадрової служби керівник повинен намагатися формувати таку систему управління, яка враховувала б перспективу розвитку самої організації;

-принцип науковості;

- принцип автономії, в ході реалізації будь-якої стратегії з урахуванням довіри керівництва до служби управління персоналом, а також посадових обов'язків служби, сама служба повинна мати можливість в особі керівника та фахівців самостійно приймати рішення, не радячись з менеджерами вищої ланки. Така умова роботи дозволяє менеджерам з персоналу відчути власну самодостатність і відповідальність за прийняте рішення; Останнім дає підставу припускати, що керівництво служби в рамках своєї компетенції несе повну відповідальність перед підприємством за кінцевий результат діяльності своїх фахівців. Контроль за діяльністю управління фахівців керівник кадрової служби повинен фіксувати в своїх робочих записах, коригуючи при необхідності технологічний процес реалізації управління;

-принцип узгодженості;

-принцип оперативності;

-принцип оптимізації;

-принцип комфортності;

-принцип концентрації;

-принцип спеціалізації (поділ праці);

- принципточності, безперервне надходження таобмін оперативною інформацією між співробітниками відділу управління людськими ресурсами щодо поточних і перспективних питань;

-принцип адаптації;

- принцип наступності, при організації управління персоналом, спадкоємність передбачає передачу знань по сутнісним позиція [59].

Перераховані принципи управління в тому чи іншому поєднанні можуть бути складовими професійного управлінського світогляду керівника, визначають

йогоіндивідуальну психологічну концепцію управління і є регуляторами професійної діяльності. У свою чергу, вивчення керівниками принципів управління може виступати інструментом в осмисленні управлінського процесу і формуванні професійної управлінського світогляду.

1.2.Еволюціяпідходівдоуправліннялюдськимиресурсами

1.2.1. Формування наукових поглядів та розвиток вітчизняних підходів доуправлінняперсоналом

Управління персоналом є сучасним науковим напрямком, історія розвитку якого налічує кілька десятиліть. Але, щоб зрозуміти, як змінився погляд на питання управління персоналом, важливо простежити як змінювалось ставлення до людини в різних концепціях управління персоналом. Управління суб'єкта господарювання здійснюється наоснові підходу, який формується у відповідності з вимогами макро- і мікроекономічних умов, у яких розвивається організація.

Концепція управляння персоналом – це система теоретико-методичних поглядів на розуміння у визначенні сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів менеджменту персоналу, а також організаційно-практичних підходів до формування концептуальних засад її реалізації в даних умовах функціонування підприємства.

Упродовж останніх століть (після промислової революції) роль людини в організації суттєво змінювалася, унаслідок чого розвивалися, уточнювалисяі теорії управління персоналом. У контексті сучасного розвитку філософії управлінських ідей виокремлюються чотири групи концепцій (теорій):

-концепція патерналізму;

-класичні теорії;

-концепції людських відносин;

-концепціїлюдськихресурсів.

Концепція патерналізму. З кінця 40-х і до середини 70-х рр. XX ст. домінуючим змістом психологічного контакту з персоналом був патерналізм, тобтоорієнтація на довічну зайнятість співробітників і їх забезпечення в старості в обмін за відданість організації, в якій вони працювали. Організаціїочікували від своїх працівників вірності, сумлінної праці та старанності. Патерналізм співвідносять з організацією економічних виробничих одиниць, розуміючи під цим терміном спосіб регулювання відносин між власниками засобів виробництва чи їх агентами і підлеглими, що також пов'язано з патріархальною моделлю.

Патерналізм – ідеологія і практика управління людьми, особлива форма здійснення влади, за якої суб'єкт порівнюється з батьком великої патріархальної сім'ї, який «по-батьківськи» піклується про своїх підлеглих, а ті, в свою чергу, зобов'язані відповідати «синівською» відданістю і слухняністю. Ідея патерналізму сформульована в Китаї у VI-V ст. до н. е. Конфуцієм. Доктрина патерналізму в її сучасному вигляді виникла в 20-ті рр. XX ст. у США для обґрунтування можливості досягнення в суспільстві«соціального миру» шляхом «соціального партнерства»і«соціального патронажу».

Вона покликана сформувати в свідомості мас віру в те, що суб'єкт управління (окремаособа – правитель, господар, управитель, менеджер – або соціальний інститут чи організація – держава, її органи, правляча партія, адміністрація тощо) піклується не лише про свою вигоду, а й проінтереси людей, забезпечує задоволення їхніх потреб. Це знижує напругу у відносинах суб'єкта таоб'єкта управління, формує лояльність мас доіснуючої системи відносин, переключає їхню увагу з активного пошуку способів задоволення своїх інтересів на пасивне очікування благ «зверху» [33].

Упродовж 1880-1930 рр. отримали розвиток класичні теорії. Визначними представниками класичних теорій є Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд. Головними постулатами класичної теорії є : праця більшостіиндивідів не приносить задоволення. Те що вони роблять, менш важливо для них, ніж те, що вони заробляють. Мало таких індивідів, які хочуть чи можуть

виконувати роботу, що вимагає творчості, самостійності, ініціативи й самоконтролю. Завданням керівників будь якого суб'єкта господарювання є суворий контроль та спостереження за підлеглими. Він повинен розкласти завдання на легко засвоювані, прості й повторюваніоперації, розробити прості процедури праціі впроваджувати їх у практику.

Очікувані результати: індивідиможуть продуктивно працювати за умови, якщо буде відповідна заробітна платаі якщо керівник буде справедливий. Якщозавдання будуть достатньо спрощеніі якщоіндивіди будуть суворо контролюватися, вони зможуть дотримуватися фіксованих норм виробництва.

Зазначимо що саме в цей період виникає теоріяТейлора «наукової організації праці»або, точніше, «наукового управління», яка згодом була розвинена багатьмаіншими ученими.

Теорія Тейлора здійснила«тиху революцію» в управлінні в цілому та людськими ресурсами зокрема. Теорія «наукового управління» стверджувала, щоіснують оптимальніі універсальні для всіх підприємств методи управління й організації праці, які дозволяють значно підвищити його продуктивність. В основі цих методів лежав розподіл праці та глибока спеціалізація співробітників. По мірі поширення ідей «наукового управління» на багатьох підприємствах стали появлятись представники нової професії – інженери, якізаймались вивченням іоптимізацією робочих місць. Основною метою цієї теорії було досягнення максимальної ефективності праці таотримання прибутку.

Також одним із завдань класичної школи було створення універсальних принципів управління.

Виділяють 14 принципів: поділ праці, єдиновладдя, дисципліна, повноваження та відповідальність, єдність напрямів діяльності, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, ієрархія підпорядкування, порядок, справедливість, стабільність робочого місця персоналу, ініціатива, корпоративний дух підприємства [34].

Не зважаючи на те що в наведеній системі принципів п'ять мають суто психологічне значення, тобто враховують людський фактор, у цілому теорія А.

Фейоля зводилася до того, що управління повинне базуватися на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків працівників, регламентації їх праціаж до детальногоопису окремих управлінських операцій.

Глибока депресія 1929-1932 рр. різко розшарувала суспільство, загострила соціальну напруженість. Життя вимагало від менеджменту змінити підходи в роботі з персоналом. Американські вчені Е. Мейоі Ф. Ротлізбергер висунули концепцію «людських відносин», в якій зазначено, що продуктивність працізалежить не лише і не стільки від методів організації виробництва, скільки від того, як керівники відносяться до виконавців, тобто від людського, а не механічного чинника.

До головних ідей теорії людських відносин доцільно віднести:

-індивіди прагнуть до того, щоб бути корисними, вони бажають бути інтегрованими, визнаними як індивіди. Ці потреби є більш важливими, ніж гроші, мотивація і спонукання до праці;

-головне завдання керівника – зробити так, щоб кожен працівник відчував себе потрібним і корисним; він повинен інформувати своїх підлеглих, а також враховувати пропозиції щодо покращення своїх планів;

-керівник має надавати своїм підлеглим можливість певної самостійності та певногоособистого контролю при виконанні рутинних операцій;

-факт обміну інформацією і їх участь у рутинних рішеннях дозволяє керівнику задовольнити основні потреби зїх взаємодії й такожпочуття індивідуальноїзначущості; факт задоволення потреб піднімає їх дух і зменшує почуття протидії офіційній владі, тобто підлеглі будуть значно ефективніше спілкуватися з керівництвом [48].

Усе це сприяло необхідності втручання держави що призвело до створення національних систем соціального страхування, компенсації по безробіттю, встановлення мінімальноїзаробітної плати, обмеження та скорочення тривалості робочого дня тощо.

У деяких країнах з'явилися спеціальні державніоргани для контролю за умовами праці та захисту інтересів працівників. Організації стали створювати

спеціальні відділи, що займаються питаннями дотримання трудового законодавства. Друга світова війна на певний час відвернула увагу керівників підприємств від ідей МейоіРотлізбергера.

Перед відділами кадрів промислових підприємств (перш за все в США і Великої Британії) самим життям було поставлено грандіозне завдання – у найкоротші терміни прийняти на роботу та навчити сотні тисяч нових співробітників всіх професій, щоб замінити працівників яких покликали доармії. Це завдання було успішно вирішено, із тих пір питання підбору й підготовки кадрів стали найважливішимнапрямомдіяльності відділів з управління персоналом.

У кінці 70-х рр. XX ст. замість поняття «управління персоналом» управлінська наука перейшла до поняття «управління людськими ресурсами». Авторами концепції людських ресурсів є А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор.

Початок етапу розвитку такого підходу іменується гуманістичним. Гуманізація праці – це її перетворення відповідно до уявлення про самоцінність людини, про те, що людина – зміст іоснова буття, а відтак – зміст будь-якої (у т.ч. виробничої) діяльності.

У цей період все більше стали замислюватися про підвищення статусу працівника всерединіорганізації, можливості розкриття творчого потенціалу людини, розвитку кар’єри, залученні робітників до участі в управлінні.

Основним завданням в управлінні людськими ресурсами визнали найбільш ефективне використання здібностей співробітників згідно з метою підприємства та суспільства. При цьому має бути забезпечено збереження здоров’я кожної людини та встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу та різними соціальними групами.

Поведінковий напрямок еволюції управління людьми стає пріоритетним у сфері нових досліджень науки менеджменту. Ще на початку 1980-х було усвідомлено важливість «організаційної культури», щоінтегрує в собі різні підходи до управління: суб’єкта господарювання розглядаються з погляду поведінки, процесів, структур, результатів тощо.

У новій концепції менеджменту людина стає головним суб'єктом організації й особливим суб'єктом управління. Відповідно, стратегія і структура будуються наоснові врахування здібностей людини, в якій підхід до персоналу як ресурсу означає:

-індивідуальний підхід до всіх робітників у межах суміщення інтересів підприємства та робітника;

- усвідомлення суб'єкта господарювання проблеми кваліфікованого персоналу на ринку праці;

- розуміння керівництвом того, що кваліфікований персонал не «безкоштовний капітал», за збереження персоналу необхідно платити;

– розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом [48].

Щодо розвитку вітчизняних наукових досліджень з управління персоналом, то проблемам людини та її місцю в системі господарювання, зайнятості та умовам -та різновиди людських потреб вказували відомі вчені економісти М. І. Туган-Барановський (1865-1919 рр.) та 1. В. Вернадський (1821-1884 рр.).

Дослідження з питань організації праці та управління, які значноінтенсифікувалися після переходу від політики «воєнного комунізму» до «нової економічної політики», успішно проводили М. А. Вітке, О. К. Гастєв (1882-1938 рр.), П. М. Керженцев (1881-1940 рр.) таінші.

У створеному в Москві у 1921 р. Інституті праці, який очолював О. К. Гастєв, працювали над пошуком шляхів раціоналізації трудових рухів, оптимізації робочого місця працівника, розробкою системи наукової організації праці (правила, норми).

П. М. Керженцев вважав, що управління людьми у різних організаціях має спільні риси, тому може бути доцільним обмін досвідом та формулювання певних загальних принципів управління.

Великий організатор М. Віткеодним із перших вітчизняних вчених сформулював тезу про необхідність виділення окремої науки – управління людьми, а також зазначав на сукупності якостей, які є необхідними керівникові.

Директор Харківського філіалу Інституту праці Ф. Р. Дунаєвський акцентував увагу на проблемах підбору персоналу, його підготовці та стимулюванні. Він застосував поняття «адміністративної ємкості», під яким розумів здатність керівника безпосередньо працювати із певною кількістю осіб.

Необхідно зважати і на те, щоодним із завдань цих досліджень булообґрунтування принципів управління, які склалися у соціалістичній системі господарювання: централізм, пряме директивне управління виробничо-господарською діяльністю організацій з боку державних та партійних органів. Але в 30-ті роки 20-го сторіччя більшість досліджень з соціально-психологічних проблем в Радянському Союзі були призупинені, вчені репресовані, Інститут праці та його філіали були закриті. Відродження наукових досліджень відбулося з приходом «періоду відлиги», у 60-ті роки. Дослідження з проблем управління персоналу за кордоном не призупинялися. Тому у цій галузі знань більш відомими є багатоамериканських, західноєвропейських вчених.

Таким чином, управління людськими ресурсами – діяльність, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення цілей суб’єкта господарювання іособистих цілей кожногоіз них. Сутність концепції людських ресурсів полягає у визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов’язаних із залученням і розвитком робочої сили; люди розглядаються як найбільш цінний ресурс підприємства .

1.2.2. Сучасні теорії в управлінні персоналом

В основу сучасної теорії управління покладена, перш за все, концепція наукового управління, яка була розроблена в США на початку XX ст. Ф. У. Тейлором [36]. Дослідник, згідно з думкою багатьох сучасних вчених, спирався на механістичне розуміння людини, її сутностіі місця в організації [61]. Так, дослідник А. Дем'яненко підкреслює, що Тейлор спробував вирішити актуальне для його часу завдання - підвищити продуктивність праці. Вирішення цього завдання Тейлор бачив в раціоналізації трудових операцій, яка могла бути

можлива тільки шляхом використання наукового підходу до проблеми, а саме - через збір інформації, що дозволяє побудувати раціональний набір операцій. Виходячи з положення про те, що лінь - іманентний стан робочих, Тейлор робить висновок про те, що раціоналізація, якаобов'язково повинна призводити до зростання прибутку, можлива після прийняття її самими робітниками і зростання їх доходів.

Слід зазначити, що принципи наукового управління, вироблені Тейлором, досить простіі разом з тим ефективні, щоі зумовило їх використання в управлінніорганізаціями як Заходу, так і Сходу протягом першої половини XX ст. ОдночасноТейлорівські принципи доповнювалися науковими основами управлінської роботи різних дослідників, зокрема, дискретним підходом до видів трудових дій, відбору персоналу, навчання персоналу, співпраці між адміністрацією і персоналом, розуміння кожним учасником господарського циклу своїх обов'язків і своєї відповідальностііт.д.

Теорія Z.

Якщо розглядати найпопулярніші сучасні теорії управління персоналом, то можна звернути увагу на так звану «теорію Z». Вона була розроблена дослідником з Каліфорнійського університету В. Оучі. Дана концепція управління персоналом базується наінтерпретації японського досвіду менеджменту на підприємствах.

Відповідний інтерес багато фахівців пов'язують з тим, що в Японії в другій половині 20 століття були досягнуті неймовірні економічні успіхи. Держава, яка не має істотних ресурсів, змогло стати одним з локомотивів світової господарської системи. Тому, менеджери навіть найрозвиненіших країн припустили, що багато в чому відповідний успіх Японії може бути обумовлений впровадженням ефективних принципів управління персоналом.

Разом з тим є точка зору, що ті моделі, що були задіяні в Країнісходу сонця, в більшій міріобумовленіісторичними традиціями даної держави. Зокрема, розглянута концепція управління персоналом - теорія Z, базується на системі довічного найму, що практикується в Японії і не дуже популярна на Заході.

Працівник, прийшовши на підприємство, наприклад, відразу після закінчення вузу, поступовоопановує необхідні професійні знання, після чого у нього зникає необхідність переходити доіншого наймача. Одним з основних критеріїв обчислення зарплати співробітника стає його стаж.

Специфіка концепції управління персоналом, що базується на теорії Z, в тому, що навколо працівника підприємства створюється особливе соціальне оточення: воно займається його «вихованням», стимулює йогоосвоювати нові знання, а також забезпечує людину стабільною зарплатою. Натомість підприємство чекатиме від людини повної лояльності, самовіддачі, якісної і сумлінної праці.

Подібна концепція системи управління персоналом має важливу перевагу: якщо в компанії вдасться створити таку атмосферу, при якій кожен співробітник буде старанно виконувати свої завдання, то необхідність у постійному контролі й жорсткій регламентації бізнес-процесів відпадає. У свою чергу, працівник матиме відчутний простір для свободи дій. Він зможе оптимізувати свою працю найкращим чином - так, щоб досягти найвидатніших виробничих показників.

Концепція людського капіталу.

Розглянемоіншісучасніконцепції управління персоналом. У числі таких - теорія людського капіталу. Вона передбачає, що підприємство має «інвестувати» в працівника з тим, щоб він згодом окупив відповідні витрати. Подібні вкладення можуть виражатися як в підвищенні рівня його зарплати, так і в забезпеченніотримання людиною нових знань інавичок - наприклад, в ході дорогих навчальних програм. У контракті між роботодавцем і співробітників могли прописуватися якісь умови «повернення інвестицій» - у виглядівідпрацюваньабоінших зобов'язань.

Разом з тим дана концепція управління персоналом організації, як виявилося, не завжди може бути застосовна. Справа в тому, щобагато посад на підприємствіважко уявити у вигляді «інвестпроекту» і розрахувати, тим самим, необхідні «вкладення». Так само як іпрописати в контракті умови «повернення» капіталу на базі чітких, прозорих для самогопрацівникакритеріїв.

Безумовно, є посади, щодо яких подібний підхід може бути застосовнийнайефективнішим чином. Це можуть бути працівники виробничих ліній, якіотримують зарплату переважноу відрядному форматі. У свою чергу, співробітники на позиціях, де виплачується оклад, в рядівипадків можутьотримати об'єктивнуоцінкупродуктивностісвоєїпраці в рамках даної концепції. Таким чином, теорія людського капіталу найкращим чином адаптована для промислових бізнесів. Для «офісних» спеціалізацій, можливо, будуть більш оптимальніінші концепції.

Системні моделі.

Досить поширені концепції управління персоналом, які базуються на так званих системних моделях. Є кілька їх примітних різновидів.

Так, популярна «чотиривимірна модель» БіраіСпектора, дослідників з Гарвардської школи бізнесу. Основнаідея тут - запуск особливогомеханізмукомунікацій між менеджерами і підлеглими. Основні його компоненти: спрямованість робочої сили, організація праці, а також система зарплатних компенсацій.

На базі системних підходів сформована теорія організаційного розвитку. Її специфіка в розгляді найманого працівника як суб'єкта системи. Особливість даної концепції управління персоналом - в організації безперервної роботи, пов'язаної з удосконаленням менеджменту організації в цілому, а не з акцентом наоптимізацію активностей в конкретних підрозділах фірми. Робота в цьому напрямку повинна вестися управлінськими структурами компанії безперервно з виявленням проблемних місцьі коригуваннямпроцесів на відповідних ділянках.

Сучасні концепції управління персоналом включають такий підхід, як системнаЕмпірика. Він базується на вивченні досвіду найбільш успішних організацій в тому чи іншому сегменті бізнесу.

Управління персоналом істратегія бізнесу.

Дослідники Гелбрейт таНатансон виробили теорію, за якою, принципи та методи управління персоналом на сучасних підприємствах слід впроваджувати в поєднанні з підходами, що мають безпосереднє відношення до вибудовування

стратегії бізнесу. Менеджмент фірми повинен реалізувати 4 базових напрямки активностей, що пов'язані з роботоюперсоналу - підбір, оцінку, винагороду, а також розвитку в кореляції з підприємницькими підходами керівництва, що зумовлюють пріоритети фірми в частині господарської діяльності.

Концепція людських ресурсів.

Розглядаючи основні концепції управління персоналом, корисно буде дослідитиспецифіку одного з найпоширеніших підходів менеджменту. Йдеться про концепцію людських ресурсів. Деякі дослідники відносять її до системних. Основнаідея цієї концепції - у використанні праці як комплексного ресурсу, що дозволяє вирішувати широке коло виробничих завдань і здатного замінювати багатоінших джерел - наприклад, фінансові.

Появу даної концепції (стратегії) управління персоналом дослідники пов'язують зі зростанням конкуренції між підприємствами в більшості сфер бізнесу. Фірми, що мають в розпорядженніоднакову кількість фахівців наодних і тих же посадах і при схожих витратах на трудові компенсації, можуть показувати різні результати в частині економічної рентабельності просто тому, що в одній організації управління «людськими ресурсами» здійснюється ефективніше.

Ключові принципи концепції управління персоналом, про яку йде мова, такі:

- виявлення та задіяння не тільки явних, але також і неочевидних потенційних можливостей, компетенцій інавичок співробітників;

- постійне підвищенняефективності менеджменту;

- моделювання виробничихпроцесів, спрямованих на підвищенняефективності роботи праці;

- аналіз обґрунтованості витрат підприємства на трудові компенсації;

Теорія людських ресурсів постійновдосконалюєтьсяі доповнюється практичним досвідом різних підприємств. Сутність концепції управління персоналом, про яку йде мова, найчастіше сучасними дослідниками розуміється як ведення роботи, спрямованої на виявлення економічної доцільності фінансування тих чи інших бізнес-процесів, виходячи з потенційних можливостей

(знань, навичок, компетенцій) найманих працівників, що виконують свої завдання в штаті компанії.

Вже згадана концепція передбачає, що кожен працівник має певну цінність для фірми. Як правило, вонаобчислюєтьсявиручкою, яка виникає при йогоучасті. У цьому сенсі розглянута концепція частооцінюється дослідниками як більш універсальна, ніж теорія людського капіталу.[90]

Взагалі, аналізуючи різні наукові підходи до управління персоналом, доцільног зупинитися наособливому «японському чуді», завдяки якому ця невелика країна з обмеженими природними ресурсами досягла видатногорезультатуворганізаціїменеджменту.

Основними складовими елементами у формування ефективного менеджменту персоналу на японських підприємствах є:

-врахування національних особливостей, повага до традицій;

-розвинуте почуття поваги до старших за віком, почуття колективізму;

- трудовий найм працівників;

- перевага суспільних, колективних інтересів над індивідуальними, приватними;

-постійний розвиток та навчання персоналу;

-задоволення потреби в спілкуванні через участь у неформальних зустрічах;

-залучення членів сім’ї до справ колективу;

-врахування соціальних аспектів при розрахунку винагород персоналутаінше [50].

Останнім часом, в період поступального розвитку науково-технічного прогресу та глобалізації світової економіки, практика свідчить, що в управлінні персоналом як складової частини менеджменту організацій, виділяється два полярних підходи – технічний та гуманістичний.

При технічному підході управлінські рішення підпорядковані перш за все інтересам виробництва; чисельність та склад працівників визначається виходячи із застосовуваної техніки, технології, розподілу та кооперації праці, ритму виробничого процесу таінше. Тобто, завдання управління персоналом

підпорядковується процесу управління виробництву та зводиться до підбору кадрів визначеної кількості та певних кваліфікаційних характеристик.

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності таінших працівників. Відповідно цієї концепції, результативність організації залежить не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, аі від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей таособистих уподобань членів колективу, їх уявленню про місце роботи у системі життєвих цілей таінше.

Незважаючи на те, що після викладення сутності цих підходів пройшло багато часу і вони зазнавали впливу інших країн, основні міжкультурні відмінності між ними збереглися і до цього часу. В багатьох визнаних підручниках, навчальних посібниках виділяють відмінні між собою підходи до управління персоналом організацій, інколи чітко розмежовуючи їх на два полярних: американський та японський. Слід зазначити, що японський стиль управління найбільшою мірою враховує національні традиції (повага до ритуалів, звичаїв; розвиток «колективного духу»; общинний принцип підпорядкування лідеру; культ вірності слову; повне охоплення навчанням усіх працюючих; довічне наймання на роботу таін.). Проте, таку характеристику не можна вважати достатньою. На нашу думку, головною відмінністю японського стилю управління є те, що він акумулював у собі всі сучасні прогресивні управлінські підходи (методи, прийоми), незалежно від того, де, в якій країні вони були спочатку сформовані, опрацьовані таапробовані.

Порівнюючи наведені стилі управління з точки зору їх прийнятності для формування і розвитку людського капіталу організацій, можемо відзначити, що японський стиль управління є найбільш прогресивним, інноваційно-орієнтованим. Якщоанглійські, німецькі (а також іамериканські) організації у переважній більшості своїй схильні забезпечувати свої кадрові потреби за допомогою кадрових агенцій (тобто за допомогою джерел зовнішнього середовища), то

японські фірми, навпаки, орієнтовані на «вирощування» власного людського капіталу; вони визнають цей ресурс таопікуютьсяйогорозвитком.

Викладена сутність технічного та гуманістичного підходів може бути зображена двома предметами, що містяться у «чорному ящику» таобразно характеризують переважаючі системи управління персоналом у США та Японії. Для американської системи управління персоналом це може бути звичайна цеглина, що символізує працівника відповідної категорії та кваліфікації, тобто такого, який є необхідним американським фірмам та якого вони залучають відповідно до потреб. Для японської системи управління характерним є прийняття на роботу працівника як неотесаного каменю, який буде «оброблятися, відточуватися» у відповідності з потребами фірми.

Прагнення багатьох сучасних компаній до формування ефективної системи управління персоналом спонукає до вивчення різних теорій, висновків та підходів, які пропонувалися вченими та практиками-управлінцями, та вибору найбільш прийнятних до визначеного соціально-економічного становища, адаптації їх відповідно умов зовнішнього та внутрішнього середовищаорганізацій.

Формування сучасних управлінських підходів до управління персоналом передбачає застосування знань, умінь, що пропонує наука управління персоналом та які на практиці довели свою ефективність та здатність забезпечувати організаціям конкурентоздатність та стійкеположеннянаринку.

Люди є найціннішим активом організації. Тільки дотримання цієї тези на різних рівнях управління людськими ресурсами забезпечує успіх ефективного функціонування суб’єктів господарювання: сільськогосподарського підприємства, визначеного регіону чи країни в цілому. Людські ресурси визначають рівень розвитку, успішність діяльності та формують йогоінтелектуальну базу. Тому підходи до ефективного стратегічного менеджменту людськими ресурсами мають знаходитися у центрі уваги відповідних органів державної влади. Вони також мають бути менш орієнтованими на сам процес, а більше – на його результат. Недостатня якість людських ресурсів загрожує самій здатності підприємств,

регіонів, країни здійснювати соціальноорієнтоване ефективне суспільне виробництво.

До сьогодні в державі ще не склалося розуміння цього, і тому основною проблемою є відсутність послідовного стратегічного підходу до управління персоналом та підтримки відповідного його рівня, необхідного для максимізації добробуту населення країни та її економічного зростання.

Поява стратегічного виміру в управлінні людськими ресурсами робить кадрову політику активною, замість пасивної чи реактивної політики, які є характерними для традиційних моделей управління персоналом. Відповідальність за реалізацію активної кадрової політики покладається і на лінійних керівників, а це означає, що кадрова робота всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, якаі є здатною ефективно реалізувати таку політику.

Проходить переорієнтація системи кадрового менеджменту наіндивідуальнуроботузперсоналом.

Якщо працівники служб персоналу старались економити витрати на відтворення робочої сили, то технологія управління людськими ресурсами спрямована на підвищення ефективностіінвестиції на постійне професійне зростання працівників організації і покрашення умов праці.

Якщо система управління персоналом всю увагу концентрувала на виробничий персонал, то управління людськими ресурсами переноситьакцент на управлінський персонал: на контингент менеджерів, від компетенції яких значною мірою залежить ефективність роботи організації в цілому.

Нова система управління людськими ресурсами передбачає сильну, адаптивну, організаційну, корпоративну культуру, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності найманого працівникаі роботодавця, бажання всіх працівників організації зробити її «кращою компанією» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних іорганізаційних нововведень, відкритогообговорення всіхпроблем.

Технологія управління людськими ресурсами дає синергетичний ефект якщо:

-відносно добре розвинута системаадаптації до зовнішньогоі внутрішнього ринку праці (індивідуальне планування кар'єри, підготовкаі перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів);

-застосовуються гнучкі системи організації робіт (гуртки якості, автономні робочігрупи);

-використовуються системи оплати, побудованої на принципах всебічногообліку персонального вкладу (в тому числі з самими працівниками) і рівня професійної компетенції (знання, уміння, навики, якими реально володіють працівники);

-підтримується високий рівень участіокремих працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень, які відносяться до їх повсякденноїроботи;

- добре організована система комунікації, яка забезпечує дво-і багатосторонні вертикальні, горизонтальніі діагональні зв'язки в самій організації(підприємстві).

- науково-технічний прогрес супроводжується великими змінами трудової діяльності [56].

Заоцінками західних науковців, у найближчі десять років більшість робочих місць, методів праціі самі підприємства будуть істотно відрізнятись від нинішніх. Поступово традиційна технологія поступиться місцем гнучким виробничим комплексам, техніці, наукомісткому виробництву, заснованому на комп'ютерній техніці та сучасних засобах зв'язку. Біолазерні технології, по мірі їх впровадження, скоротять кількість виробничого персоналу мри збільшенні питомої ваги спеціалістів, керівників та працівників високої кваліфікації і зростанніобсягу капіталу, який обслуговується одним працюючим.

На думку провідних американських соціологів, розширення повноважень на робочому місці, контроль самим працівником за виробничим процесом – основна риса промислової революції, щоздійснюєтьсявданийчас.

Змінюється і зміст трудової діяльності. В цілому зменшується роль навиків фізичного маніпулювання предметами та засобами праціі зростає значення

«концептуальних навиків», уміння уявляти складні процеси в цілісній системі, вести діалог з комп'ютером, розуміння змісту статистичних величин. Особливого значення набуває уважність і відповідальність, усна та письмова комунікація.

1.3. Характеристика системи управління персоналом на підприємстві

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виготовлення і випуск продукції, яка б була конкурентоспроможною на зарубіжних, зокрема європейських ринках, залежить не тільки від технічногооснащення 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,якосновначастинасистемиуправління.

До складу персоналу доцільно включити всіх працівників, чия безпосередня праця сприяє отриманню кінцевої продукції, виконання робіт, послуг організації, незалежно від форми і характеру трудових відносин між ними таорганізацією.

Під персоналом організації слід розуміти працівників усіх категорій, жива праця яких інтегрована в загальні трудовитрати організації, наоплату якого витрачаються кошти організації і / або, який пов'язаний з виконанням функцій з управління цією працею.

Управління персоналом – це комплексна прикладна наука проорганізаційно-економічних, адміністративно-управлінських, техніко-технологічних, правових, групових іособистісних факторів, способах і методах впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації. Об'єктом цієї науки є особистостіі спільноти (формальніі неформальні групи, професійні та соціальні групи, колективи таорганізація в цілому) на виробництві [65].

Поняття «персонал» часто замінюється поняттям «людські ресурси». Ресурсний підхід до персоналу ґрунтується на понятті «ресурси», що в перекладі з французької означає «допоміжний засіб». До числа ресурсів відносяться грошові кошти, цінності, запаси, можливості, джерела засобів і доходів. Зарахування людей до ресурсів переводить їх більше в категорію «об’єкт», ніж «суб’єкт», обмежує їх сприйняття керівництвом рамками одного з багатьох ресурсів, ставить під сумнів доцільність обліку іиндивідуальності, індивідуальний підхід і необхідність дослідження, розвитку і повного застосування потенціалу.

Кадри – основний (штатний) склад кваліфікованих працівників підприємства, установи, організації [82].

Штат– перелік особового складу працівників установи, організації, підприємства, що затверджується, як правило, вищим органом. У кожній установі (підприємстві) є штатний розклад, в якому визначені структураапарату, найменування штатних посад, розміри окладів по кожній посадіит.д. [81].

Персонал – особа, особистість,особовий склад або працівники установи, підприємства, що складають групу за професійними абоіншими ознаками (технічний персонал, щообслуговують персонал). У цьому випадку зміст поняття «персонал» збігається зі змістом поняття«кадри»,«штати» [72, 81].

Управління персоналом на підприємстві базується на наступних вихідних положеннях:

1) необхідність тісного зв'язку планування персоналу зі стратегією розвитку організації (фірми);

2) кількіснаоцінкавитрат на роботу з персоналом і їх впливу на економічніпоказники виробництва;

3) визначення необхідного пакету компенсацій для ефективної роботи на ринку праці.

Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежать від якості чинної системи управління персоналом. Під системою управління розуміють багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства,

галузевих органів таорганів центральної виконавчої влади, вонаохоплюєнизкуфункціональнихпідсистем.

Функціональні підсистеми управління персоналом напідприємствівключають:

1.Умовипраці:

-виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці, тобто праця повинна відповідати психологічним та фізіологічним умовам, поведінка та рух органів людини при роботі повинна забезпечити зручність та комфорт, підвищувати продуктивність праці та зменшувати затрати людської енергії;

-охорона праціі техніка безпеки – праця, яка виконується людиною повиннавідповідативсімвимогамтанормамбезпеки;

-охорона довкілля – роботи, які виконуються, продукція, яка випускається, повинна бути безпечною для експлуатації та навколишнього середовища.

2.Трудовівідносини:аналізірегулюваннягруповихтаособистихвзаємовідносин;відносиникерівництва;управлінняконфліктнимиситуаціями;соціально-психологічнадіагностика;взаємодіякерівниківізпрофспілками.

3.Оформленнятаобліккадрів:оформленнятаоблікприймання,звільненняіпереведення;інформаційнезабезпечення;професійнаорієнтація;забезпеченнязайнятості.

4.Маркетинг,прогнозуванняіплануванняперсоналу:розробкастратегіїуправлінняперсоналом;аналізринкупраці;прогнозуванняпотреби;зв’язокіззовнішнімиджереламизабезпечення;оцінкаперсоналу.

5.Розвитоктрудовогопотенціалу:техніко-економічнезабезпечення;підвищенняквaліфікації;роботазкадровимрезервом;плануванняділовоїкар’єри;адаптаціяновихпрацівників.

6.Стимулюванняпраці:нормуваннятатарифікаціяпраці;розробка системи оплати та морального заохочення праці;застосуванняформучастіуприбуткахтакапіталі;управліннятрудовоюмотивацією.

7.Наданняюридичнихпослуг:вирішенняправовихпитаньтрудовихвідносин;правоверегулюваннягосподарськоїдіяльності;узгодження розпорядчих документів з управління персоналом.

8.Створеннянеобхідної умови:управлінняжитлово-побутовимобслуговуванням;забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку.

9.Вибір та застосування організаційних структур управління:аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємстваоргструктуриуправління;розробкаштатногорозпису.

Найбільший успіх господарювання досягається тоді, коли всі функціональні підсистеми управління персоналом узгоджені в часі та просторіізастосовуютьсяодночасно.

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 таособлива 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, аотжеразомзсамостійністюідодатковоївідповідальності;

-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 керівникаа 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 фактичнимстаномсправ;

-інформація та комунікація, тобто кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльностіінформації, окрім того необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Окрім тогообізнаність 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 таприписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємства [48].

Другу групу засобів управління, так званих непрямих, чи опосередкованих засобівуправлінняперсоналомскладають:

-характеристика посади, тобтоопис ї 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 наоснові характеристики посади, але тут враховуються і складність діяльності, і умови роботиіт.д.;

-оцінка співробітника, тобтооцінка йогоособистого внеску [48].

Непрямі засоби управління є допоміжними, але вони істотно впливають науправлінняперсоналом.

Квазі-засоби управління зараховують неформальні групи та робочу атмосферу. У будь-якій організації або на підприємстві створюються формальні групи, в яких створюються неформальні групи. Такі неформальні групи можуть об'єднуватись у групи по місцю проживання, по кваліфікації, поіншихпричинах.

Таким чином, за допомогою оцінок і балів, можна виявити здібності та можливості робітника та необхідність підвищення його кваліфікації, звільнення та підвищення. В деякій мірі такаоцінка 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 спілкуванніі ці причини наступні: соціальнавідмінністьміжробітникамиіслужбовцями, чіткоокресленаорганізаційнаструктура, бракінформації, негативніконтактиміжспівробітниками.

Неформальні групи можуть спричиняти як позитивний так і негативний вплив наорганізацію. Завдання керівництва полягає лише в сприянні розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність організації, оскільки попереджати утворення майже неможливо. Робочаатмосфера, психологічний фон та умови праці робітників вагомо впливають на якість їх трудової діяльності, а відсутність напруження та конфліктів робить працю більш легкоютарадісною.

Відчуття задоволення і бажання працювати значною мірою залежать від робочої атмосфери, якаіснує на підприємстві. Основними факторами при цьому є відносини, які є умовами праці, чіткий розподіл повноважень, стиль управління, відносини між керівником та підлеглими. Керівник повинен прислуховуватись до заяв неформальних організацій для того, щоб не створюватипроблеминапідприємстві.

Відділ управління персоналом є функціональним – його працівники прямо не беруть участі в основній діяльностіорганізації. Відділ управління персоналом створює загальні умови, що сприяють реалізації потенціалу кожного працівникаі здійснює контроль за їх використанням.

Кількість працівників управління персоналом залежать від цілого ряду факторів:розмірупідприємства;видудіяльностіпідприємства;специфікизавданьпідприємства;традиційпідприємства;фінансовогостанупідприємства;стадіїрозвиткупідприємства. За даними статистичних досліджень загальна кількість працівників служби управління персоналом складає 1-1,2% від загальної чисельності колективу.

На малих підприємствах кадровими питаннями займається керівник, на середніх–спеціальніпідрозділи.

Важливим чинником управлінської культури є стиль управління, від якогозалежитьробочаатмосфера.Розглядаючи стиль управління треба врахувати двааспекти:

1. Керівник може приймати рішення на користь того чи іншого стилю і тим самим визначати спосіб регулювання своїх відносин з підлеглими.

2. Індивідуальний аспект – стиль його проявляється в конкретних ситуаціях,яківиникаютьміжкерівникомтайогопідлеглими.

Сучасне розвинуте суспільство має демократичний характер. Людина формується в системі управлінських відносин демократичного суспільства.Виходячи з цього, можна сказати, що управління персоналом являє собою сукупність діяльності працівників фірми, спрямованої наорганізацію наявногопотенціалу.

Основним завданням управління людськими ресурсами є найбільш ефективне використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства та суспільства. При цьому повинно бути забезпечено збереження здоров’я кожної людини і встановлені відносиниконструктивного співробітництва між членами колективу і різними соціальними групами (див. табл. 1.2) [10].

Таблиця 1.2

Організаційні завдання системи управління персоналом на підприємстві

	Організаційні завдання системи управління персоналом

1.	Організація ефективності виробництва, виходячи з реалізованої стратегії на ринку.
2.	Підвищення ефективності соціального захисту персоналу, виходячи з можливостей організаційної структури.
3.	Оптимізація відносин всередині колективів підприємства на різних рівнях.
4.	Закріплення працівників в організації, виходячи з їх професійних і моральних якостей.
5.	Узгодження виробничих і соціальних завдань в процесі реалізації стратегії.
6.	Удосконалення ефективності управління персоналом з урахуванням застосування нових технологій.
7.	Створення необхідних умов для підвищення кваліфікаційної підготовки і перепідготовки кадрів.
8.	Реалізація на практиці закладених у стратегії ОС довгострокових перспектив відбору та найму персоналу.
9.	Виявлення критичних зон виникнення протиріч чи конфліктів між працівниками.

Серед методів управління персоналом переважають наступні:

Адміністративні методи - спосіб здійснення управлінських дій на персонал і базується на владі, дисципліні та стягненнях. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов’язку, прагнення людини трудитися в певнійорганізації іт.д.

Ці методимають прямий характер впливу: будь-який адміністративний акт підлягає обов’язковому виконанню (див. табл. 1.3) [16].

Таблиця 1.3

Способи адміністративного впливу

Спосіб	Складові

1. Організаційний вплив	Штатний розклад Положення про підрозділи Посадовіінструкції Правила трудового розпорядку Організація робочого місця Колективний договір Організаційна структура управління Статут підприємства
2. Розпорядчі дії	Накази Розпорядження Вказівки Інструктування Настанови Нормування праці Координація роботи Контроль виконання
3. Матеріальна відповідальність і стягнення	Відповідальність за затримку трудової книжки Добровільне відшкодування збитків підприємству Утримання із заробітної платидепреміювання Повна матеріальна відповідальність Колективнаматеріальна відповідальність
4. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Зауваження Догану Пониження в посаді Звільнення
5. Адміністративна відповідальність	Попередження Штрафи Оплатне вилучення предметів Адміністративний арешт Виправні роботи

Економічні методи виступають в якості різних способів впливу керівників на персонал для досягнення поставлених цілей. При позитивному використанні економічних методів кінцевий результат виявляється в хорошій якості продукції і високого прибутку. При неправильному використанні економічних законів, їх ігноруванніабо зневазі ними можна чекати низьких або негативних результатів (збитки, затоварення, неплатежі, страйки, банкрутство).

Соціально-психологічні методи – способи здійснення управлінських дій на персонал, що базуються на використанні закономірностей психології та соціології. Об’єкт впливу цих методів, – групи людей окреміособистості. По масштабу і способам впливу ці методи можна розділити на 2 основні групи:

– соціологічні методи – спрямовані на групи людей і їх взаємодії в процесі виробництва (зовнішній світ людини);

– психологічні методи– направлено, впливають наособистість конкретної людини (внутрішній світ людини) [48].

Такий поділ є досить умовним, так як в сучасному суспільному виробництві людина завжди діє не в ізольованому світі. А в групі різних по психології людей. Однак ефективне управління людськими ресурсами, що складаються з сукупності високорозвинених особистостей, передбачає знання як соціологічних, так і психологічних методів.Цілямиуправлінняперсоналомпідприємства є:

-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 такваліфікації;

-досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;

-повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалувцілому;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звичкидовзаємодіїтаспівробітництва;

-закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умоваокупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- забезпечення реалізації бажань, потреб таінтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливостіпрофесійно-кваліфікаційноготапосадовогопросування;

- узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства таінтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);

- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу [19].

На рисунку 1.1 розглянемо класифікацію людських ресурсів за категоріями [19].

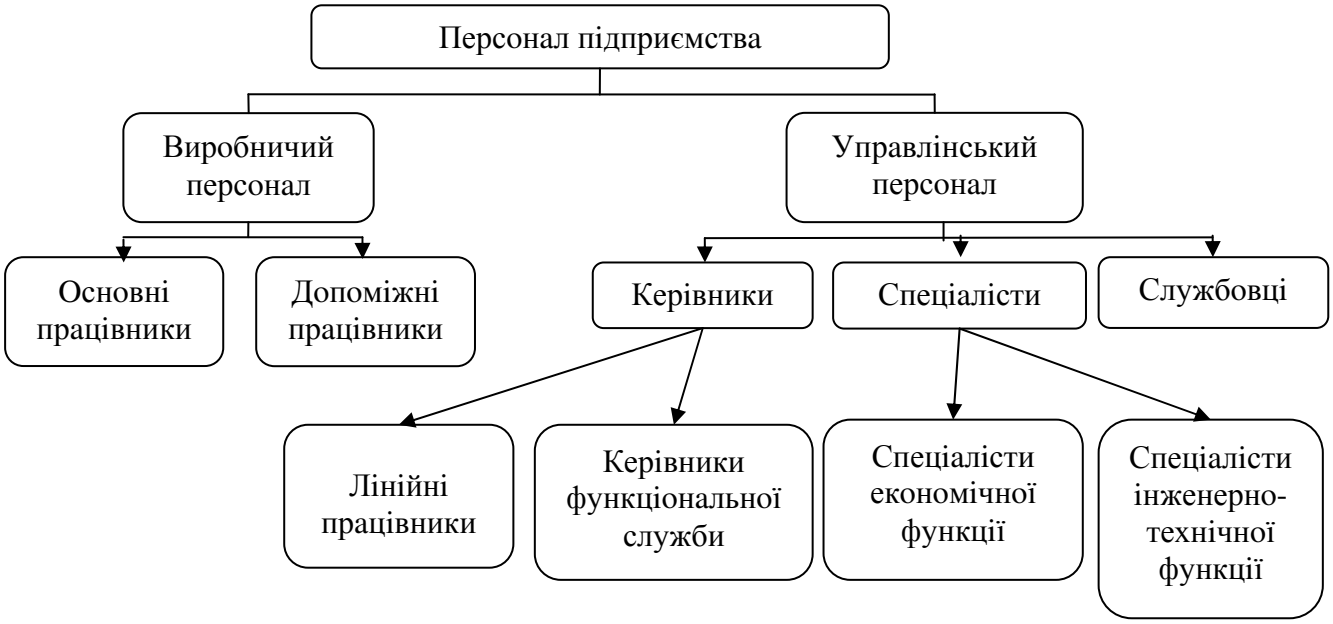

Рис. 1.1. Структура персоналу організації за категоріями

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. Лінійніочолюють організацію в цілому або її підрозділу. Функціональні керівники очолюють відділи,служби,бюроіт.п.

Лінійний керівник здійснює безпосереднє керівництво людьми і виробничою діяльністю. Він є з’єднувальною ланкою між керівництвом організації, яка розробляє стратегічні завдання управління, і безпосередніми виконавцями, які реалізують ці рішення. Правильний підбір лінійного

керівникамаєособливезначення.Лінійний керівник обов'язково повинен мати професійну підготовку і досвіддіяльності.

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

Службовці здійснюють підготовку й оформлення документів, облік, контроль,господарськеобслуговування.

Кваліфікаційні вимоги до службовців: середнє професійну освіту або середню повну освіту, підготовку за спеціальною програмою протягом одногоабодекількохмісяців.

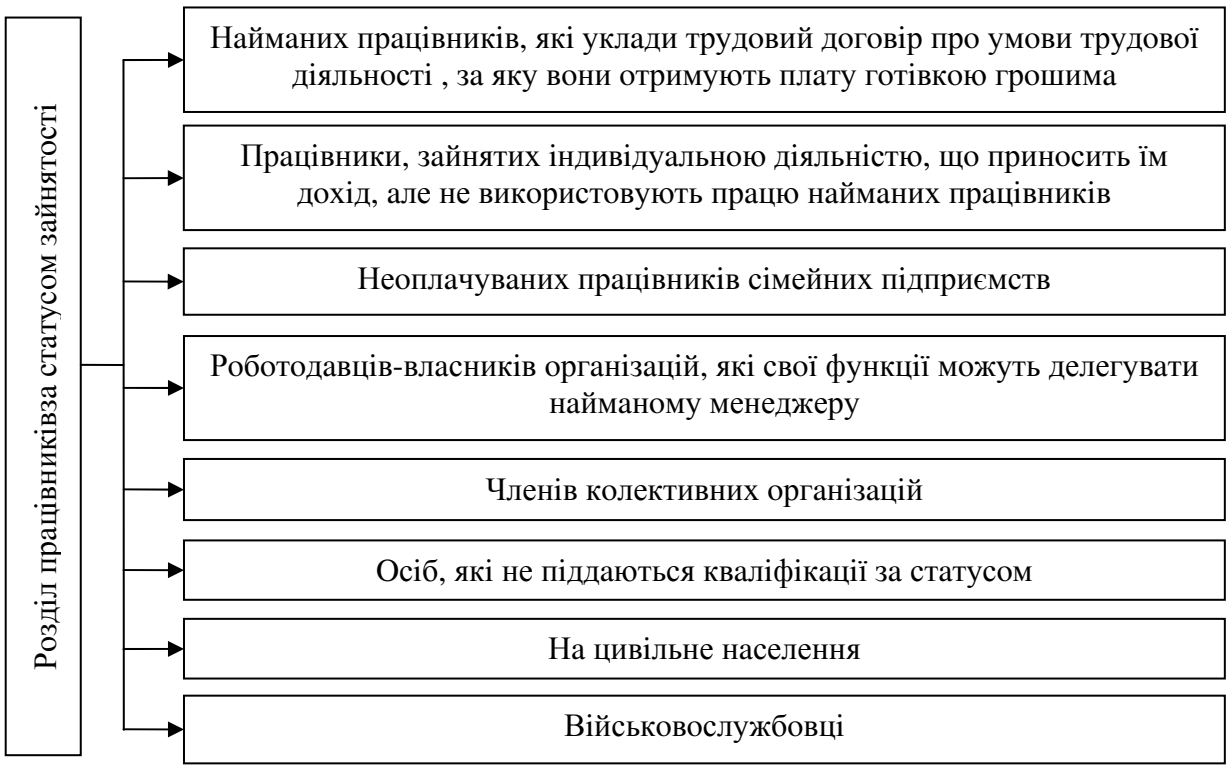

Рис. 1.2. Розподіл працівників за статусом зайнятості

На рисунку 1.2 зображено як підрозділяють працівників за статусом зайнятості [72].

Кваліфікація працівника визначається рівнем спеціальних знань, практичних навичок і характеризує ступінь складності виконуваних робіт

Професія – вид трудової діяльності, що вимагає для виконання спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, придбаних у ПТУ.

Спеціальність являє собою один з напрямків професії.

Важливо також класифікувати працівників відповідно до статусу їхньої зайнятості, а зайнятість у свою чергу також поділяється на різні види, зокрема: повна, неповна, видима, невидима, добровільна, вимушена; первиннаі вторинна; стандартнаі нестандартна; постійна, тимчасова; легальна, нелегальна, нерегламентована.

Затривалістюнайманняїхпідрозділяють:напостійнихпрацівників; тимчасовихпрацівників;сезонних працівників.

Роботамаєкваліфікацію: основну;додаткову; неповнувидимузайнятість.

Основна робота – та, на якій у адміністрації знаходиться трудова книжка працівника. Для більш повної класифікації людських ресурсів необхідно розглядати:

-кваліфікаційнуструктуру;

- статевовікову структуру;

-структурулюдськихресурсівпостажу;

-структуру людських ресурсів за рівнем освіти.

Все це в сукупності можна розуміти як трудовий потенціал організації, який залежить від принципів управління людськими ресурсами.

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, критичнооцінювати пред’явлені до ньоговимоги.

Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, випливає, 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, направленій на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськимиресурсами.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ«МБСВУД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «МБС ВУД»

ТОВ «МБС ВУД» - є однією з найбільших фабрик в Україні з торговою маркою Meblissimo, яка виготовляє м’які меблі та меблі з натурального дерева.

Підприємство є юридичною особою - комерційною організацією, статутний капітал якого розділений на частки визначених установчими документами розмірів, створеним з метою отримання прибутку.

Підприємство ТОВ «МБС ВУД» було зареєстроване 31.10.2014 року, Код ЄДРПОУ 39467232, заадресою07400, Київськаобл., м. Бровари, вул. Металургів, буд. 4. Засновник та директор юридичної особи: ДерманецьАндрійДмитрович. Розмір статутного капіталу (грн.): 15098000.00.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий таінші рахунки; має у власності відокремлене майноі відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном, може від свогоімені укладати угоди, набувати і здійснювати майнові таособисті немайнові права, виступати позивачем або відповідачем в суді, арбітражному суді. Таким чином, ТОВ «МБС ВУД» є самостійною господарською одиницею, яка діє наоснові повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокупності.

Майно товариства складають основні фонди таоборотні кошти, а також інше майно. Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок прибутку від його діяльності.

Трудові відносини регулюються чинним законодавством про працю. Працівники приймаються на роботу і звільняються з роботи директором відповідно до штатного розкладу.

Організаційна структура - лінійно-функціонального типу передбачає, що угруповання в відділи здійснюється з урахуванням функціональних обов’язків.

Структура вдало поєднує лінійні підрозділи, що виконують весь обсяг основних видів діяльності, з відділами, що реалізують конкретні функції управління в масштабах всієї організації (фінанси, виробничий, бухгалтерія, зовнішньоекономічна діяльність, кадри).

Ефективність роботи такої структури управління залежить від персональногофактора, тобто від начальників відділів і безпосередньо самих працівників. Від них і залежить, з яким ступенем ефективностіорганізація буде здійснювати свою діяльність, чи будуть протиріччя між відділами та службами з питань розвитку організації і поточної діяльності її бізнес-одиниць.

На підприємстві працює понад 150 чоловік.

Основним напрямком діяльності компанії є виробництвоі експорт меблів з натурального дерева та виробництво м'яких меблів для внутрішнього ринку.

Основною метою діяльності ТОВ «МБС ВУД» – є отримання прибутку, задоволення потреб покупців, створення нових робочих місць.

Структура забезпечує високу професійну спеціалізацію співробітників (табл. 2.1) [46].

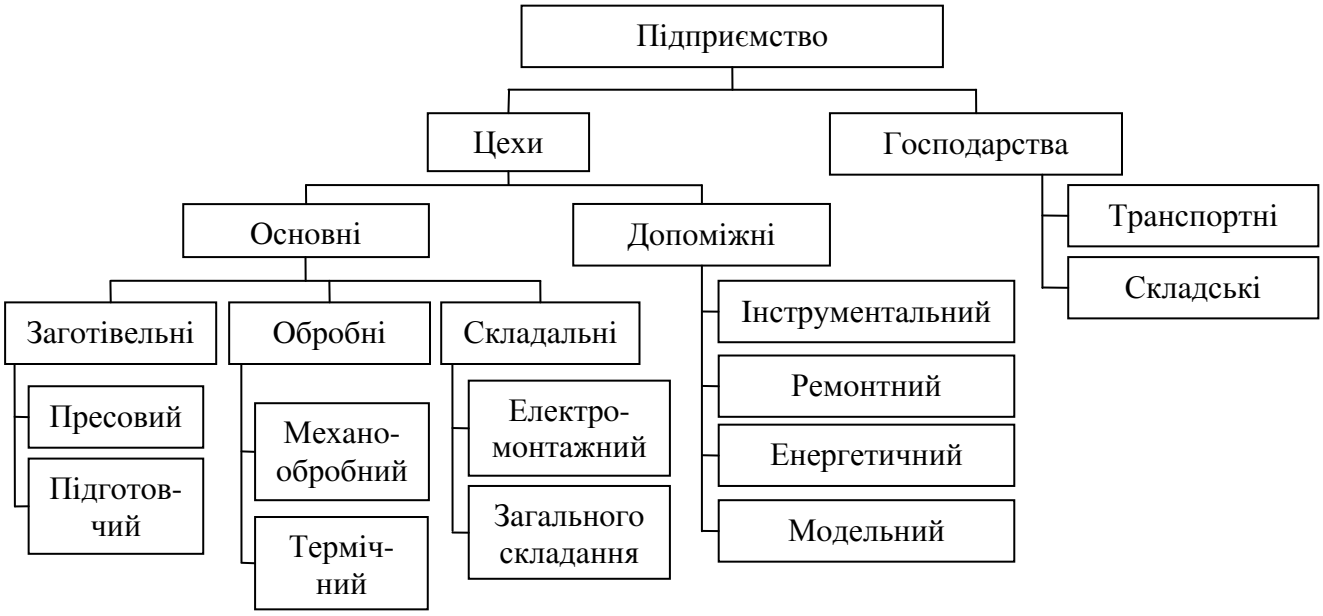

Рис. 2.1. Виробнича структураТОВ «МБС ВУД»

Відповідно до статуту даного підприємства воно виконує наступні види діяльності:

-оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям;

-роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям таіншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах;

-роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;

-роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;

-інші види роздрібної торгівлі поза магазинами [77].

ТОВ «МБС ВУД» – вертикальноінтегрована компанія, щооб'єднує всі етапи виробництва.

На території фабрики розташовані 10 великих виробничих цехів, в яких здійснюєтьсяповнийциклвиробництва: лісопилка, сушильнікамери, двастолярнихцехи, малярнийцех, зварювальнихцех, збиральнийцех, пакувальнийцех, текстильнийцех, склади тканин, столів.

У 2015 р. була відкрита нова лінія виробництва дерев’яних меблів: дерев’яні стільці, столи, комоди, ліжка.

Фабрика відбирає для виробництва дерев’яних меблів тільки екологічно чисту і якісну деревину з українських лісів. Закупівля деревини здійснюється тільки після ретельного відбору та перевірки всіх документів державного лісового господарства, що підтверджують екологічність і якість деревини.

Основний асортимент продукції підприємства:дерев’яніобідні столи з масиву (столи для банкетів, журнальні столики, барні столи, столи для кафе, ресторанів, столи для гуртожитків, готелів, приставні столи);лавки з масиву дерева;м’які меблі (кутові дивани, дивани, крісла, крісла-ліжка, ліжка, комоди та тумби).

Основні переваги підприємства:

-використання тільки екологічно чистої твердої деревини: ясена, дубаі сосни;

-професійнаобробка матеріалу вдосконалюється майстрами протягом 26 років роботи підприємства;

-особлива увага приділяється екологічності покриттів. Для цього використовується спеціальне повітропроникне масло для деревини;

-міцні конструкції, розробленіі виготовлені фахівцями заводу;

-вишуканий і простий дизайн підгонки під різні стиліінтер'єру;

-можливість виготовлення ексклюзивних моделей.

У травні 2013 р., фахівці компанії «Абсолют» провели маркетингове дослідження з оцінки якості м'яких меблів в торгових центрах, в ході дослідження було встановлено найбільшу кількість балів набрала ТМ Meblissimo, за що була нагороджена грамотою «Кращий виробник 2013».

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МБС ВУД»

Аналіз фінансово-господарськоїдіяльності підприємства здійснюється з метою виявлення основних факторів, що впливають на фінансову благо спроможність компанії, а також для того, щоб зробити прогноз тенденцій зміни зростання і розробки стратегій розвитку бізнесу.

Найбільш часто зустрічаються напрямки аналізу фінансово-господарськоїдіяльності: дослідження платоспроможності, фінансової незалежності (стійкості, стабільності), аналіз структури активів і пасивів, ділової активності (оборотності, ефективності використання капіталу), рентабельності (прибутковості), ліквідності.

Необхідність проведення аналізу фінансово-господарськоїдіяльності для замовників обумовлена прийняттям правильних управлінських рішень, оцінкою фінансових інструментів, а також реагуванням на зміну ринку.

За результатами проведеногоаналізу фінансово-господарськоїдіяльності керівництво компанії має об'єктивну і релевантну інформацію про поточний фінансовий стан компанії і її фінансові результати, в тому числі про приховані

резерви, фактори, що впливають на рентабельність, тенденції в зміні фінансових показників.

Будь-яке підприємство, що веде виробничу чи іншу комерційну діяльність, має володіти діючим, функціонуючим майном абоактивним капіталом у виглядіосновногоіоборотного капіталу. Поняття оборотний капітал тотожне оборотних коштів і являє собою одну із складових частин майна господарюючого суб'єкта, необхідну для нормального здійснення і розширення його діяльності.

Оборотний капітал це кошти, обслуговуючі процес господарської діяльності, які беруть участь одночасноі в процесі виробництва, і в процесі реалізації продукції. У забезпеченні безперервностіі ритмічності процесу виробництваіобігу полягає основне призначення оборотного капіталу підприємства.

Організації обліку оборотних коштів у ТОВ «МБС ВУД» приділяється велика роль, так як для будь-якого торгового підприємстваоборотніактиви – основна стаття балансу фірми.

ТОВ «МБС ВУД» реалізує продукцію двома шляхами: на зовнішній ринок (експорт) та на внутрішній ринок. В таблиці 2.1. представлений асортимент продукції на внутрішній ринок та експорт за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.1.

Асортимент продукції ТОВ «МБС ВУД»

Внутрішній ринок	Експорт

Кутові дивани Дивани Крісла Крісла-ліжка Ліжка Столи із масиву: - дубові стільниці - ясеневі стільниці Стільці та табурети Комоди і тумби	Столи з масиву: - дубові стільниці - ясеневі стільниці Металеві ніжки Дубові, ясеневі лавки

У зв’язку з підвищенням вартості на закупку матеріалів для виробництва мяких меблів, собівартість продукції є дуже високою та не конкурентоспроможною для виходу на зовнішній ринок. ТОВ «МБС ВУД» переорієнтовується на зовнішній ринок збільшуючи обсяги виробництва меблевої продукції із натурального дерева (масив дуба та ясеня).

На рис. 2.2. представлена структураринків збуту реалізованої продукції.

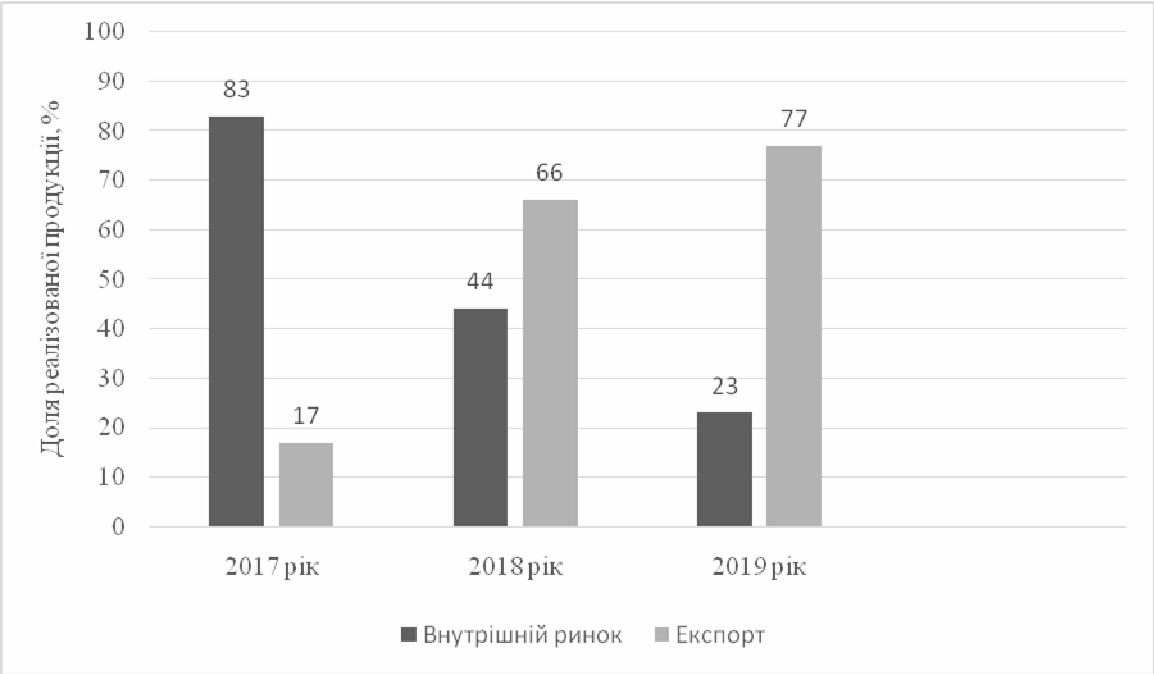

Рис. 2.2. Структура ринків збуту продукції ТОВ «МБС ВУД».%

Розглядаючи сегмент експорту меблів, короткострокові і середньострокові перспективи позитивні тільки для меблів з натуральної деревини, так як високі митні збори на імпортовані комплектуючі матеріали і відсутність за останні десять років фінансових вкладень в капіталомісткі галузі довго не дозволять виробникам корпусних меблів бути конкурентоспроможними в експортному сегменті.

Після кризи 2015 року, темпи зростання реалізації продукції на внутрішній ринок почали різко зменшувати, і за аналізований період 2017-2019 рр. маємо наступні порівняльні показники реалізації продукції на зовнішній та внутрішній ринки: 2017 ріквнутрійшній ринок - 83%, зовнішній17% , 2018 рік – 44%, та 66%, 2019 рік – 23 %, та 77% відповідно. (рис. 2.2.).

За даними статистики з 2017 р. по 2019 р. динаміка виробництва меблів має нестійкий характер. Обсяги реалізації меблів в натуральному вираженні мали тенденцію до скорочення, тоді як у грошовому вираженні починаючи з 2017мало місце їх зростання. Що зумовлено в першу чергу ціновим чинником.

За період діяльності ТОВ «МБС ВУД» зайняло свою власну нішу серед споріднених підприємств, що підтверджується даними по кількості відвантаженої продукції.Для порівняння: в 2017 р. підприємство відвантажило меблевих виробів на4.5млн. грн, в 2018 р.– виробів на6млн. грн, а в 2019 р. відповідно– виробів на13.5млн. грн. [11,12,13].

На рисунку 2.3. зображена динаміка відвантавженої продукції за 2017-2019 рр.

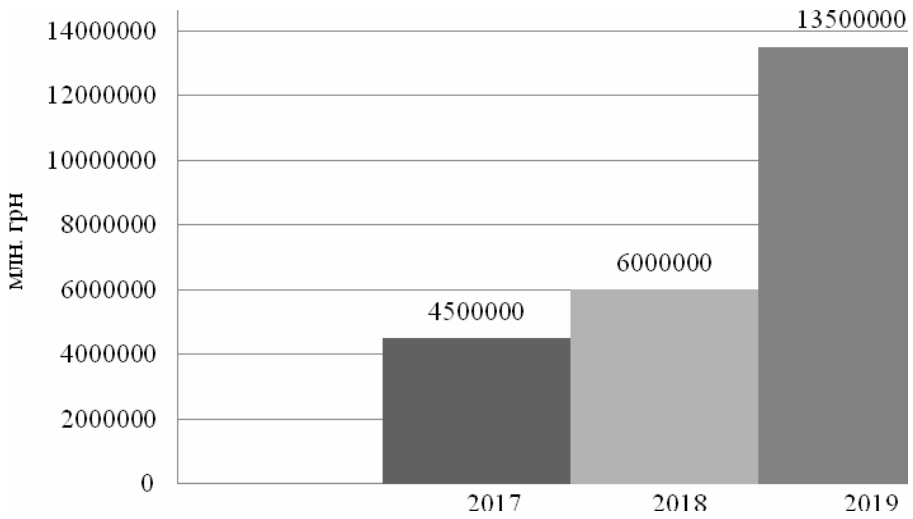

Рис 2.3. Динаміка відвантаженої продукції за 2017-2019 рр.,млн. грн

Динаміка зростання відвантаженої продукції, так в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. відбулося збільшення на 25%, а в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. відбулося збільшення на 63,7%.

Меблеве виробництво сьогодні – це галузь, яка розвивається, поступово виходячи на європейський рівень якості та дизайну. Тому він є надзвичайно привабливим для операторів і, відповідно, має динаміку до зростання кількості конкурентів

Виробництвом меблів в Україні займається понад 3 тисячі компаній-виробників меблів. Серед них: великі меблеві фабрики, що виготовляють меблі серійно, середні підприємства, що працюють за індивідуальними замовленнями і дрібні, серед яких близько 30% – мікропідприємства. На сьогоднішній день конкурентами на внутрішньому ринку виробників меблевої продукції з масиву в Україні для ТОВ «МБС ВУД» є :ТОВ «Явір, «Руськополянський меблевий комбінат», ТОВ «Лорі», ТМ«Munger», ТЗОВ «Святибор», ПРАТ «Дніпровуд».

Таблиця 2.2.

Основні конкуренти ТОВ «МБС ВУД»

Назва компанії	**Доля на ринку,%**	**Розмір статутного капіталу, грн**
ТОВ «Явір», м.Бровари	6	4000000.00
ПРАТ «Руськополянський меблевий комбінат», Черкаська область	4	3004200.00
ТОВ «Лорі», м. Полтава	11	5800000.00
ТМ«Munger», м. Чернівці	17	300000.00
ТЗОВ «Святибор», м. Харків	1	237000.00
ПРАТ «Дніпровуд», м. Бердичів	18	36738000.00

За результатами аналізу конкурентного середовища можна сказати, що є компанії які займають більшу частину долі на ринку, це: ТОВ «Дніпровуд» - 18%, ТМ Munger – 17%та ТОВ «Лорі» - 11%. ТОВ «МБС» також має свою сталу долю на ринку – 9%, .

На рисунку 2.4. представлена структура конкурентів ТОВ «МБС ВУД».

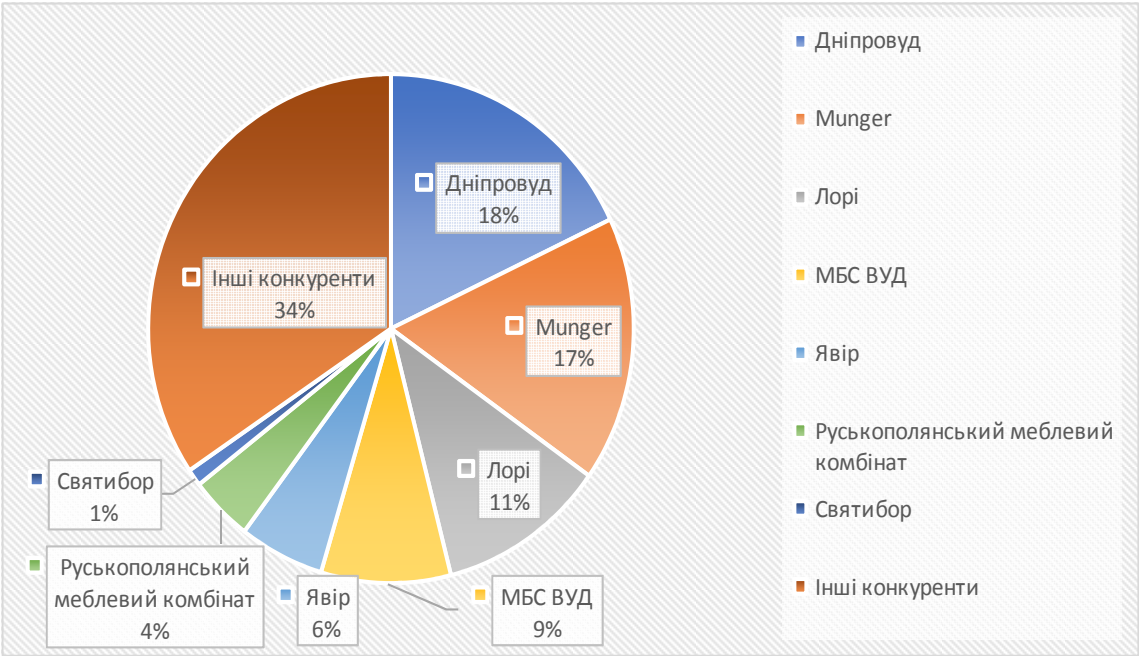

Рис. 2.4. Структура конкурентів ТОВ «МБС ВУД»

На рисунку 2.5 представимоаналіз валюти балансу ТОВ «МБС ВУД» [37,38,39].

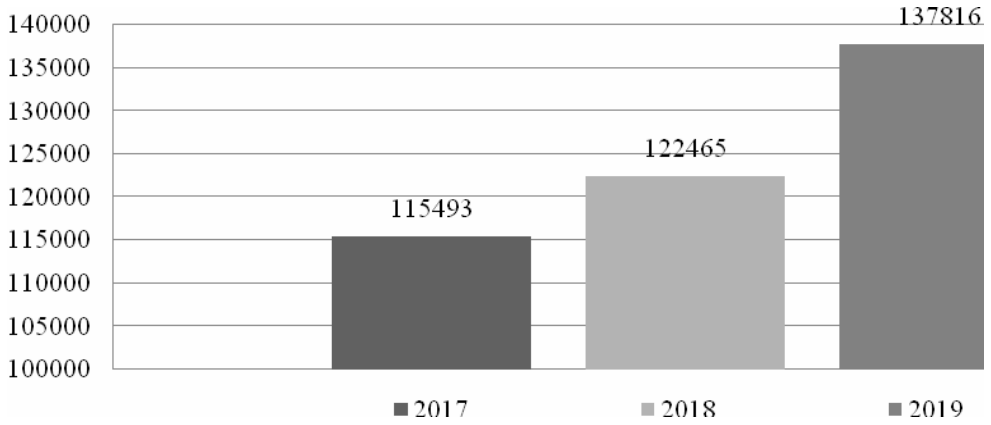

Рис. 2.5. Динаміка валюти балансу ТОВ «МБС ВУД» з 2017-2019 рр.тис.грн.

За даними рисунка 2.5. видно, що зааналізований період валюта балансузбільшилася в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. До кінця 2019 р. валюта балансу склала 137816 тис. грн., що говорить про збільшення господарськогообороту.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «МБС ВУД» (табл. 2.3) показав, що обсяги виробництва продукції ТОВ «МБС ВУД» мають позитивну динаміку так протягом 2017-2019 їх кількість збільшилась на 30,5 % та 18,2 % відповідно.

Таблиця 2.3.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «МБС ВУД» за 2017-2019 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення	
	2017	2018	2019	2017/2018 %	2018/2019 %
Обсяги виробництва продукції	16500556	21525484	25449730	30.5	18.2
Собівартість продукції	7991026	10285361	11629379	38.3	16.2
Валовий прибуток	8509530	11240123	13820351	9.7	24.9
Фінансовий результат до оподаткування	6164593	5191118	2269487	-15.8	-56.3
Чистий фінансовий	6201122	5164729	2261858	-16.7	-56.2

результат(збиток)					

Протягом трьох років спостерігається зростання собівартості продукції загалом на 55 %. Позитивною є тенденція зменшення чистого фінансового збитку, що у 2017-2019 рр. зменшився на16,7 та 56,2 % відповідно (рис. 2.6).

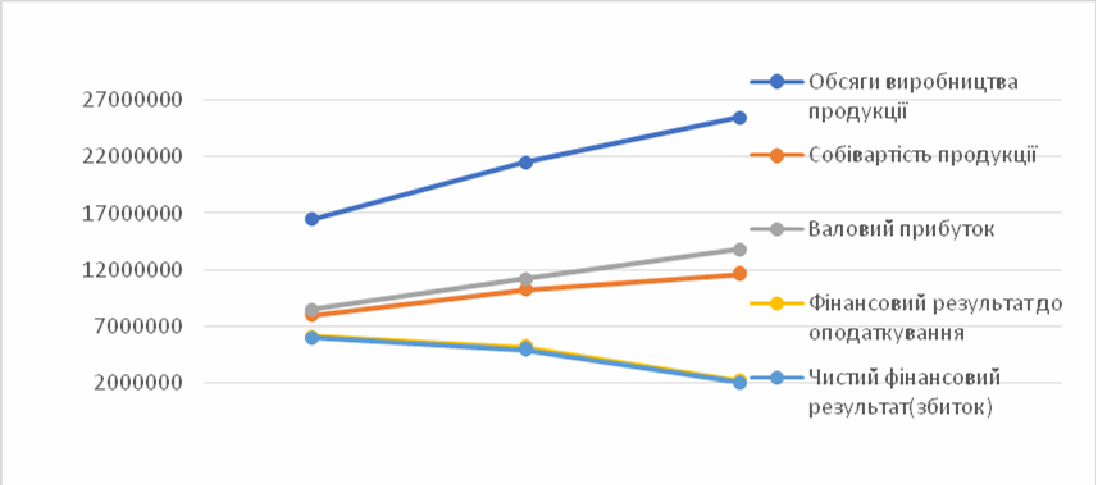

Рис. 2.6. Показники фінансових результатів ТОВ «МБС ВУД» за 2017-2019 рр.

У таблиці 2.4. представлений горизонтальний аналіз балансу підприємства [37,38,39].

Таблиця 2.4.

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «МБС ВУД», тис. грн.

Назва показника	Код	2017 р.	2018р.	2019р.	Зміни 2017-2018	Зміни 2018-2019	Темпи росту % 2019/2017
АКТИВ							
I. НЕОБОРОТНІАКТИВИ							
Нематеріальніактиви	1110	23	19	15	-4	-4	65.2
Основні засоби	1150	6507	5660	4427	-847	-1233	68,0
Разом по розділу I	1100	6530	5679	4442	-851	-1237	68,0
II.ОБОРОТНІАКТИВИ							
Запаси	1210	72947	87673	103514	14726	15841	141,9
Дебіторська заборгованість	1230	27368	23761	22539	-3607	-1222	82,4
Фінансові вкладення	1240	3380	98	98	-3282	0	2,9
Грошіі грошові еквіваленти	1250	401	1458	80	1057	-1378	20,0

Іншіоборотніактиви	1260	4866	3797	7144	-1069	146,8	146,8
Разом по розділу II	1200	108963	116786	133373	7823	16587	122,4
БАЛАНС	1600	115493	122465	137816	6972	15351	119,3
ПАСИВ							
III. КАПІТАЛ І РЕЗЕРВИ							
Статутний капітал	1310	18	18	18	0	0	100,0
Нерозподілений прибуток	1370	1319	1845	1890	526	45	143,3
Разом по розділу III	1300	1337	1863	1908	526	45	142,7
IV. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ							
Позикові кошти	1410	30500	36920	50460	6420	13540	165,4
Разом порозділуIV	1410	30500	36920	50460	6420	13540	165,4
V. КОРОТКОСТРОКОВІОБОВ'ЯЗКИ							
Позикові кошти	1510	20475	8026	8080	-12449	54	39,5
Кредиторська заборгованість	1520	39315	65441	63300	26126	-2141	161,0
Іншізобов'язання	1550	0	0	232	0	232	
Разом по розділу V	1500	59791	73467	71612	13676	-1855	119.8
БАЛАНС	1700	91628	11225 1	12398 1	20623	11730	135,3

Сутність горизонтальногоаналізуполягає в порівнянні показників фінансової звітності попередньогоі звітного періодів. При цьому здійснюється постатейне співставлення звітів, визначаються абсолютні та відносні відхилення конкретних фінансових показників.

У частиніактивів збільшення валюти балансу відбулося, в основному, за рахунок зростання статей «Запаси» та «Іншіоборотні», які за 2019 р. зросли більш ніж на 40%. Інші статтіактиву в 2019 р. зменшилися. У загальній структуріактивів необоротніактиви, величина яких на кінець 2017 р. становила 6530 тис. грн., знизилися в 2019 р. на 32%. Величинаоборотних активів навпаки в 2019 р. зросла на 22,4%. Дебіторська заборгованість за протягом аналізованого періоду щорічно зменшувалася. У частині пасивів збільшення валюти балансу відбулося, в основному, за рахунок збільшення статей «Позикові кошти» та «Кредиторська заборгованість». На кінець аналізованого періоду значення статті «Нерозподілений прибуток» встановилося на рівні 1890 тис. грн., що на 43,4% більше, ніж в 2017 р.

Важливе значення для оцінки фінансового стану має вертикальний (структурний) аналіз активу і пасиву балансу, при якому пріоритетна увага приділяється вивченню відносних показників.

Він показує структуру засобів підприємства і їх джерел. Необхідність і доцільність проведення вертикального аналізу зумовлюють дві основні причини:

- перехід до відносних показників дає змогу проводити міжгосподарські порівняння економічного потенціал і результатів діяльності підприємств, різних за величиною використаних ресурсів та іншими показниками; .

- відносні показники певною мірою згладжують негативний вплив інфляційних процесів,які можуть суттєво спотворювати абсолютні показники фінансової звітності.

У таблиці 2.5. представлений вертикальний аналіз балансу підприємства [37,38,39]

Таблиця 2.5.

Вертикальний аналіз підприємства ТОВ «МБС ВУД»,%

Назва показника	**Код**	**2017 р.**	**2018 р.**	**2019 р.**	**Зміни 2017-2018**	**Зміни 2018-2019**
АКТИВ						
І. НЕОБОРОТНІАКТИВИ						
Нематеріальніактиви	1110	0,02	0,02	0,01	0,00	-0,01
Основні засоби	1150	5,63	4,62	3,21	-1,01	-1,41
Разом по розділу І	1100	5,65	4,64	3,22	-1,02	-1,41
ІІ.ОБОРОТНІАКТИВИ						
Запаси	1210	63,16	71,59	75,11	8,43	3,52
Дебіторська заборгованість Фінансові вкладення	1230 1240	23,70 2,93	19,40 0,08	16,35 0,07	-4,29 -2,85	-3,05 0,01
Грошові засоби і грошові еквіваленти	1250	0,35	1,19	0,06	0,84	-1,13
Іншіоборотніактиви	1260	4,21	3,10	5,18	-1,11	2,08
Разом по розділу ІІ	1200	108963	116786	133373	7823	16587
БАЛАНС	1600	100,0	100,00	100,	0,00	0,00
ПАСИВ						

III. КАПІТАЛ І РЕЗЕРВИ						
Статутний капітал	1310	0,02	0,02	0,01	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток	1370	1,44	1,64	1,52	0,20	-0,12
Разом по розділу III	1300	1,46	1,66	1,54	0,20	-0,12
IV. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Позикові кошти	1410	33,29	32,89	40,70	-0,40	7,81
Разом порозділуIV	1410	33,29	32,89	40,70	-0,40	7,81
V. КОРОТКОСТРОКОВІОБОВ'ЯЗКИ						
Позикові кошти	1510	22,35	7,15	6,52	-15,20	-0,63
Кредиторська заборгованість	1520	42,91	58,30	51,06	15,39	-7,24
Іншізобов'язання	1550	0,00	0,00	0,19	0,00	0,19
Разом по розділу V	1500	65,25	65,45	57,76	0,19	-7,69
БАЛАНС	1700	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Найбільшу частку в структуріактиву балансу займають оборотніактиви (більше 95%). При цьому велику частину з них складають запаси. Зокрема, в 2017 р. їх частка в структурі балансу склала 75%. Частка дебіторської заборгованості знизилася з 23,7% в 2018 р., до 16,35% – в 2019 р. У структурі пасиву більшу частину займають короткострокові зобов'язання.

У 2017 р. вони становили 65,25%, а в 2019 р.– 57,76%. Частка позикових коштів значно скоротилася – з 22,35% у 2017 р. до 6,52% – в 2019 р.

Зменшення позикових коштів підприємства веде до зменшення ступеня його фінансових ризиків і позитивно впливає на його фінансову стійкість. За минулі три роки стаття «Нерозподілений прибуток» постійно фіксувала прибуток, що говорить про ефективну роботу компанії, тобто вартість компанії підвищується.

Величина довгострокових зобов'язань зросла в три рази, в основному за рахунок позикових коштів. Величина короткострокових зобов'язань в 2019 р. в порівнянні з 2018 р. зменшилася незначно, що пов'язано зі зменшенням доходів майбутніх періодів. Оцінка структури джерел свідчить провідносно стабільний стан підприємства, так як більший обсяг його діяльності фінансується за рахунок власного капіталу. Розглянемо відносні показники фінансової стійкості ТОВ «МБС ВУД» (див. табл. 2.6.).

Таблиця2.6.

Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «МБС ВУД»,%

Коефіцієнти	Норма тив	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміни 2018 р. від 2017р.	Зміни 2019 р. від 2018р.
Коефіцієнт загальної фінансової незалежності	>0,5	0,01	0,02	0,01	0,01	-0,01
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	більше 1	67,53	59,25	63,98	-8,28	4,73
Коефіцієнт співвідношення мобільних таіммобілізованих коштів		16,69	20,56	30,03	3,88	9,46
Коефіцієнт маневреності	≥ 0,5	-0,16	-0,10	-0,05	0,06	0,05
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,6-0,8	0,35	0,38	0,46	0,03	0,09
Коефіцієнт майна виробничого призначений	0,6	0,69	0,76	0,78	0,07	0,02
Коефіцієнт залучених позикових коштів		0,96	0,95	0,96	-0,01	0,01
Коефіцієнткороткострокової заборгованості		0,23	0,07	0,07	-0,15	-0,01
Коефіцієнт кредиторської заборгованості		0,44	0,22	0,18	-0,22	-0,4

Коефіцієнт загальної фінансової незалежностіабо коефіцієнт автономії розраховується як відношення власного капіталу до загальної суми капіталу. Коефіцієнт повинен бути >50%, тоді позиковий капітал може бути компенсований власністю підприємства. У ТОВ «МБС ВУД» даний показник нижче, що говорить про те, що компанія не зможе повністю компенсувати позиковий капітал своєю власністю, незважаючи на його збільшення у 2019 р.

Коефіцієнт відношення власних і позикових коштів говорить про недостатність у компанії власних коштів протягом усіх трьох аналізованих років. Коефіцієнт маневреності нижче норми (0,5 і вище). Більш того, протягом усього періоду він негативний. Це говорить про те, що у компанії джерела власних коштів не є мобільними.

Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними коштами також нижче норми. Незважаючи на те, що спостерігається його щорічне підвищення. А це

говорить про те, що підприємство не забезпечено запасами в необхідній мірі. Коефіцієнт майна виробничого призначення знаходиться в межах норми.

У 2019 р. спостерігається його збільшення з 0,69 до 0,78. Це можна вважати позитивною тенденцією. Коефіцієнт довгостроково залучених позикових коштів має досить високе значення. Високе значення коефіцієнта показує високу залежність від довгострокового позикового капіталу, що підриває фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості демонструє частку нетривалих зобов'язань в сукупної суми зобов'язань і показує яку саме частку в усьому платежі заборгованості слід ліквідувати в першу чергу. Протягом всього періоду коефіцієнт зменшується, що говорить про те, що потреби в підвищенні ліквідностіактивів компанії немає.

Коефіцієнт кредиторської заборгованості в період з 2017 р. по 2018 р.значно зменшився з 0,44 до 0,22– в 2018 р., а в 2019 р. знизився до 0,18. Зниження боргу демонструє підвищення можливостей організації застосовувати капітал в особистих цілях.

Зниження кредиторської заборгованості таінших зобов'язань в більшій мірі впливає напідвищення фінансової стабільностіі платоспроможності.

Таким чином, проаналізувавши показники фінансової стійкостіі простеживши їх динаміку, можна зробити висновок, що підприємство є частково фінансово нестійким, так як фінансується за рахунок і позикових коштів.

Аналіз ліквідності балансу проводиться шляхом порівняння засобів поактиву, згрупованих за ступенем їх ліквідностіі розташованих в порядку убування ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими за термінами їх погашення і розташованими у порядку зростання термінів. Таким чином, в аналізі ліквідності балансу використовується спосіб угруповання і спосіб порівняння. У таблиці 2.7. представленаоцінка ліквідності балансу.

Таблиця 2.7.

Оцінка ліквідності балансу, тис. грн.

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.

А1	3781	1556	178
А2	32234	27558	29683
А3	72947	87673	103514
А4	6530	5679	4442
П1	39315	65441	63300
П2	8026	8026	8312
П3	30500	36920	50460
П4	1337	1863	1908

Протягом усіх трьох років дві нерівності не виконуються (першаіостання), ліквідність балансу відрізняється від абсолютної.

При цьому нестачу коштів поодній групіактивів не може компенсуватися їх надлишком в іншій групі, тому що в реальній платіжній ситуації менш ліквідніактиви не можуть замістити більш ліквідні.

В цілому можна вважати баланс компанії ТОВ «МБС ВУД» досить неліквідним.У таблиці2.8. представлені коефіцієнти ліквідності підприємстваТОВ «МБС ВУД» за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.8.

Оцінка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «МБС ВУД»

Коефіцієнт	**2017 р.**	**2018 р.**	**2019р.**	**Зміни 2018р. від 2017р.**	**Зміни 2019р. від 2018р.**
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,02	0,00	-0,04	-0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,52	0,34	0,32	-0,18	-0,03
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,82	1,59	1,86	-0,21	0,27
Коефіцієнт покриття оборотних засобів власними джерелами формування	0,23	0,28	0,36	0,05	0,08
Коефіцієнт відновлення платоспроможності 1	-	1,22	1,78	-	0,56
Коефіцієнт відновлення платоспроможності 2	-	1,02	1,95	-	0,93

Як видно з таблиці2.8., коефіцієнт абсолютної ліквідності в аналізованому періоді знаходиться нижче нормативного значення (0,2), що говорить про те, що підприємство не в повній мірі забезпечено засобами для своєчасного погашення найбільш термінових зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів. Нормативне значення коефіцієнта швидкої ліквідності складає 0,6-0,8. Це означає, що поточні зобов'язання повинні покриватися на 60-80 відсотків за рахунок швидкореалізованихактивів. Зааналізований період показник зменшився з 0,52 до 0,32.

Коефіцієнт поточної ліквідностіі на початок, і на кінець аналізованого періоду перебуває нижче нормативного значення 2, що говорить про те, що підприємство не в повній мірі забезпечено власними коштами для ведення господарської діяльності.

Рекомендоване значення коефіцієнта покриття оборотних засобів власними джерелами формування>0,1. В даному випадку підприємство повністю відповідає нормативним показникам. Більш того, спостерігається їх деяке зростання протягом трьох років.

Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності характеризує наявність реальної можливості у підприємства відновити (втратити) свою платоспроможність. Якщо значення показника знаходиться на рівні вище 1, підприємство зможе зберегти (відновити свою платоспроможність протягом найближчого часу. Якщо ж значення показника менше одиниці, то підприємство незабаром навряд чи відновить свою платоспроможність. Таким чином, компанія ТОВ «МБС ВУД» можнавчизнати частково платоспроможною. І вона має всі шанси наповне відновлення платоспроможності.

Аналіз показників ділової активності зааналізований період представленов таблиці2.9.

Таблиця 2.9.

Показники ділової активності ТОВ «МБС ВУД», дні

Назва показника	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Зміни 2018р. від	Зміни 2019р. від

				2017р.	2018р.
Тривалість обороту активів, днів	752	786	932	34	146
Тривалість обороту основних засобів, днів	43	40	36	-3	-4
Тривалість обороту запасів і витрат, днів	679	823	1008	144	185
Середній час погашення дебіторської заборгованості	181	169	166	-12	-3
Середній час погашення кредиторської заборгованості	487	537	678	50	142
Тривалість обороту власного капіталу, днів	11	11	14	0	3

За 2018 р. тривалість обороту активів збільшилася на 146 днів, що говорить про неефективне використання активів. Незначно знизилася тривалість обороту основних засобів – на 4 дні. Низький показник тривалостіобороту власного капіталу означає бездіяльність частини власних коштів і вказує на необхідність вкладення власних коштів в інший більш відповідне джерело доходів.

Підвищення тривалостіобороту запасів майже в два рази говорить про використання запасів, що компанія створює накопичення надлишку запасів на складах підприємства.

2.3Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «МБС ВУД»

Виробниче підприємство на зовнішньому ринку – це відносно нове поняття для українсько економіки. Вихід на зовнішній ринок самостійно господарюючих суб’єктів повинен сприяти пристосуванню економіки до системи світогосподарських відносин, формування економіки відкритого типу.

Прагнення отримати прибуток більший, ніж всередині країни, спонукає підприємства виходити на міжнародний ринок. Незважаючи на присутність

чинника невизначеності у новому середовищі (нові конкуренти, мінлива ринковакон'юктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність), підприємство прагне нарощувати свою присутність на світовому ринку. Складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві спонукає підприємство до розробки ефективної стратегії, політики діяльності на міжнародному ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «МБС ВУД» також передбачає активний пошук партнерів закордоном, які в майбутньому стають потенційними споживачами продукції підприємства.

На ТОВ «МБС ВУД» відділ зовнішньоекономічної діяльності є самостійним структурним підрозділом. Він очолюється начальником відділу, який підпорядковується заст. директору, призначається і звільняється з посади директором. На посаду начальника відділу зовнішньоекономічних зв'язків призначаються особи, які мають вищу освіту, високий рівень знання іноземної мови та досвід роботи на керуючій посаді.

Основними завданнями відділу є розробка та укладання контрактів з іноземними фірмами, митне оформлення і здійснення інших митних процедур поотриманню та відправці вантажів, підготовка та перевірка вантажу до відправки.

Структураі штати відділу зовнішньоекономічної діяльності затверджуються директором підприємства в залежності від обсягу виконуваних робіт. Розподіл обов'язків між працівниками відділу виробляє начальник відділу.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності виконує наступні функції:

1. Розробка та укладання контрактів з іноземними фірмами, контроль над виконанням контрактів і станом розрахунків по ним;

2. Огляд іаналіз інформації про зовнішній ринок, вивчення цін;

3.Забезпечення переговорів з інофірмами, пов'язаних з укладенням контрактів, рішенням виробничих питань, термінами поставки і відвантаження експортної продукції і т.д.;

4. Забезпечення оформлення митної документації;

5. Забезпечення необхідними документами підрозділів підприємства;

6. Вжиття заходів щодо своєчасної оплати за відвантажену продукцію;

7. Переказування іноземної технічної і комерційної літератури, переговорів з іноземними представниками;

8. Контроль партії товару під час виготовлення

Відділ зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «МБС ВУД» пов'язаний з наступними підрозділами підприємства:

-з керівництвом підприємства; (передає контракти на погодження)

-з ВТК (отримую звіт з контролю якості)

-з виробничим відділом (узгоджує графік відвантаження моделей іноземних фірм; довідку про фактичну кількість виробів (у випадках відхилення від завдання); довідку про залишки сировини і фурнітури, які підлягають поверненню на фірму). Передає: пропозиції іноземних фірм з розміщення замовлень; документацію наотримані моделіінофірм.

-відділ організації таохорони праці (отримує штатну чисельність відділу; передає аналіз рівня праці працівників підрозділу).

- з бухгалтерією (передає копії контрактів, паспортів угод і митних документів для здійснення контролю вступників платежів; отримує інформацію про надходження платежів від іноземних фірм).

-з відділом головного технолога (передає пропозиції від іноземних фірм для визначення технічної можливості, виконання замовлення [71].

Відділ зовнішньоекономічної діяльності має право:

-інформувати керівництво про перспективи розвитку експортної діяльності на зовнішніх ринках;

-вимагати від підрозділів підприємства підготовки необхідних даних для оформлення митних документів;

-вносити пропозиції щодо проведення заходів, необхідних для створення ефективної системи взаємодії підрозділів підприємства для співпраці з іноземними фірмами [66].

Всю повноту відповідальності за якість і своєчасність виконання, покладених цим Положенням на відділ задач і функцій несе начальник відділу. Ступінь відповідальностіінших працівників відділу встановлюється посадовими інструкціями.

Ціни на продукцію формуються виходячи з ситуації, що на ринку кон'юнктури, співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на продукцію конкурентів. У кожному конкретному випадку при надходженні замовлення здійснюється коректування ціни в залежності від порядку, форми розрахунків, обсягу угоди.

Стратегія збуту підприємства націлена на утримання вже наявних ринків збуту і проникнення на нові ринки.

Маркетингова стратегія ТОВ «МБС ВУД» спрямована на розвиток діяльності по нарощуванню обсягів продажів продукції, підвищення її якості таоперативності поставок за допомогою впровадження передових і перспективних технологій. При виборі стратегії маркетингу були враховані потенціал підприємства, особливості зовнішнього ринку, поточний стан ринку.

Дана стратегія маркетингу, а також сприяння Засновників в здійсненні цілей і функцій підприємства, дозволить ТОВ «МБС ВУД» закріпитися і зайняти значну частку на ринку і в подальшому нарощувати її.

Відповідно до світової практики підприємство здійснює реалізацію продукції двома методами: робота під замовлення, робота на вільний ринок.

При роботі на замовлення, випуск продукції підприємством здійснюється відповідно до наявного замовлень, укладеними контрактами та попередніми угодами про поставки вироблену продукцію і надання послуг. Заздалегідь обумовлюються терміни, технічні характеристики товарів, обсяги поставок продукції. Проблеми реалізації в даному випадку зводяться до дотримання договірної дисципліни та взаємних угод: підприємство зобов'язане своєчасно провести і надати споживачеві відповідний вид товарів і послуг, в той час як замовник повинен оплатити в зазначені терміни одержувані товари.

При роботі на вільний ринок підприємство випускає продукцію без заздалегідь встановлених обмежень щодо кількісних і якісних характеристик товарів. Реалізація продукції на вільний ринок здійснюється через оптову та роздрібну торгівлю.

Очевидно перевага першого методу, тому що при цьому знижуються складські запаси, і як наслідок, «заморожування» коштів, збільшується їх оборотність. Це дозволяє уникнути додаткових втрат, викликаних знеціненням виробленої продукції.

У разі роботи на вільний ринок терміни реалізації виробленої продукції подовжуються, що призводить до вимивання обігових коштів і до погіршення фінансового становища підприємства.

За встановленими в нашій республіці нормативам коефіцієнт складських запасів, який дорівнює обсягу виробленої продукції, що знаходиться на складі дообсягу продукції, виробленої за місяць, не повинен перевищувати одиницю. Цей показник для ТОВ «МБС ВУД» не є постійним і коливається від 0,8 до 1,2.

Розглянемо більш докладно форми реалізації вище зазначених методів:

1. Участь у виставках і ярмарках.20% доходу ТОВ «МБС ВУД» отримує від контрактів підписаних за допомогою виставок. У 2014-2018 рр. ТОВ «МБС ВУД» приймало участь в наступних виставках-ярмарках: Одна з найбільших меблевих виставок в Європі M.O.W. 2015. в м. Бад-Зальцуфлен, Німеччина, IMM Кельн 2019 – міжнародна меблева виставка, м. Кельн, Німеччина таінші внутрішні виставки.

Виставки грають важливу роль для будь-якого підприємства. По-перше, вони дозволяють реалізовувати продукцію, особливо в нових регіонах, по схемі роздрібної торгівлі. По-друге, ще більш важлива роль виставок – пошук довгострокових партнерів, робота з якими будується на договірній або контрактній основі. Крім того, виставки грають важливу роль в маркетингових дослідженнях підприємства, так як дозволяють отримати швидкий зворотний зв’язок від споживачів про переваги і недоліки пропонованих виробів.

Часто відвідувачі виставки висловлюють свої побажання про необхідність зміни якихось характеристик продукції, що дозволяє, виробляючи її доопрацювання, підвищити її конкурентоспроможність іобсяг продажів. Контакти з покупцями часто дають підказки про необхідність розробки нових виробів.

Дуже важливо відзначити, що після закінчення виставки робота над її результатами не закінчується. І часто успіх виставки визначається ефективною роботою з клієнтами, контракти з якими встановлені на ній, після виставки.

Так як позитивні результати виставки важкооцінити миттєво, вони можуть проявитися через кілька місяців або навіть років, то лише приблизнаоцінка вказує на їх внесок в загальний обсяг реалізації.

2. Дилерська мережа– 10% реалізації продукції на підприємстві. Вона дає свій внесок в загальний обсяг реалізації. Від її ефективностіі розгалуженості також залежить обсяг збуту готової продукції підприємства.

Робота з дилерами здійснюється наоснові дилерської угоди. Цінова політикаі форми матеріального заохочення дилера визначаються ефективністю його роботи. Так, ціна на відпускається дилеру продукцію залежить не тільки від обсягу поставки, а й від форми оплати.

3.Реклама– 70% продукції розповсюджується за допомогою використання нової системи інформативного продажу (тобто підприємство друкує свою продукцію та ціни на неї в каталогах та розміщення на міжнародних інтернет сайтах). Щодо ринків збуту ТОВ «МБС ВУД», тоосновними країнами, до яких підприємство експортує свою продукцію (столи з натурального дерева та металеві конструкції) є Німеччина, Данія, Фінляндія, Швеція, Норвегія, Голландія, Іспанія, Бельгія.

Загальний обсяг експорту продукції ТОВ «МБС ВУД» за 2017-2019 рр. представлений у таблиці 2.10.

Таблиця2.10.

Загальний обсяг експорту продукції ТОВ «МБС ВУД» за 2017-2019 рр.

Країна	Обсяг експорту продукції ТОВ «МБС ВУД»		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.

	шт.	грн.	шт.	грн.	шт.	грн.
Німеччина	250	1687500	300	2175000	400	3200000
Нідерланди	150	1012500	400	2900000	600	4800000
Данія	-		100	725000	300	2400000
Іспанія	-		-		280	2240000
Фінляндія	-		-		50	400000
Швеція	-		-		40	320000
Норвегія	-		-		70	560000
Бельгія	-		-		50	400000

Таким чином, можна зробити висновок, що загальний обсяг експорту у 2017 р. склав 400 штук, у 2018 р. 800 штук, а у 2019р. вже 1800 штук. Відповідно грошові надходження за реалізовану на експорт продукцію товариства у національній грошовій одиниці становлять: у 2017 р. – 2700000, 00 грн., у 2018 р. – 5800000,00 грн., а у 2019 р. вже – 10000000,00грн.

Отже намітилася тенденція зростання обсягу продажу продукції ТОВ «МБС ВУД» за кордон, за рахунок збільшення обсягу попиту на товар підприємства зі сторони постійних клієнтів.

Ринки збуту продукції ТОВ «МБС ВУД» розподілені наступним чином:

-2017 р. : Україна– 83%, експорт – 17%;

-2018 р.: Україна– 44%, експорт – 66%;

-2019 р.: Україна – 23%, експорт – 77%.

Таким чином, обсяг збуту продукції товариства на вітчизняному ринку з кожним роком зменшується, іосновний дохід організації починає складати експортована продукція. Тому, можна говорити, що заостанній період зовнішньоекономічна діяльність товариства знаходиться у фазі підйому, про що говорять вищенаведені дані.

Управління контрактною діяльністю, а саме, підписання та виконання контракту, є одним із головних моментів ЗЕД підприємства.

У міжнародній практиці контрактом називають договір купівлі-продажу товарів у матеріально-речовій формі. Цей документ, щооформляє зовнішньоторгову угоду, містить письмову домовленість сторін про поставку товару: зобов’язання

продавця передати певне майно у власність покупця та зобов'язання покупця прийняти це майно та сплатити за нього необхідну грошову суму.

Укладання та виконання контракту є з іноземним контрагентом є підсумковим результатом будь-якої зовнішньоекономічної операції.

Ціну на продукцію ТОВ «МБС ВУД» на міжнародних ринках встановлювати методом націнки на витрати, де мінімальна ціна визначається валовими витратами, а максимальна– потенційними можливостями покупця. Ціна на ринках країн далекого зарубіжжя повинна поєднувати в собіаналіз собівартостіі прийняту на даному ринку маркетингову тактику. У будь-якому випадку ціна повинна покривати всі витрати, встановлюватися на договірній основіі може містити певну пільгу для покупців (особливо для покупців, що мають довгострокову співпрацю), ціну формувати з урахуванням цін конкурентів і відповідно до ситуації, що відбиває попит і стан конкурентного середовища.

Основні цілі щодо формування ефективної зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «МБС ВУД» в 2020 р.:

1.Організувати рекламну кампанію підприємства в засобах масової інформації зарубіжних країнах (інформування споживачів про параметри товарів і послуг, роз'яснення, де можуть бути придбані товари і послуги; реклама, особливо з нових товарів, розрахована на широку аудиторію, розміщення інформації по новим моделям на пошукових сайтах Інтернету, зняття відеофільмів, участь в спеціалізованих міжнародних виставках);

2. Географію збуту розширити за рахунок підвищення якості;

3. Зберегти популярність існуючих товарів і послуг;

4. Створити власну транспортно-експедиторську службу, що дозволить ще більше підняти імідж ТОВ»МБС ВУД» і скоротити витрати.

5.Забезпечити стійке зростання виробництва, активів підприємства наоснові підвищення рівня завантаження потужностейіінвестування в основний капітал.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «МБС ВУД» знаходиться у стадії розвитку, тому працівникам підприємства необхідно прикладатизусиллядляїїудосконалення.

2.4Аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «МБСВУД»

Ефективне управління передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів, які знаходяться в розпорядженніорганізації.

Сьогодні вже нікому не потрібно доводити, щоіз усіх ресурсів головний ресурс підприємства – це люди.

Персонал підприємства найбільш складний об’єкт управління в організації, тому що люди, на відміну від предметних факторів виробництва, є «живими», мають здатність самостійно вирішувати, критичнооцінювати вимоги, які до них висуваються, діяти, мати суб’єктивніінтереси, а також бути чутливими до управлінського впливу, реакція на який не визначена.

Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб самої організації. Для ефективності кадрової політики необхідно застосовувати стратегічне управління персоналом, дотримуватись його етапів, а також для кожної окремої стратегії організації використовувати певні кадрові заходи. Необхідність та важливість планування й організації підбору і розстановки кадрів забезпечить високу віддачу роботи персоналу, призведе до збільшення ефективності діяльності.

Аналіз забезпечення персоналом ТОВ «МБС ВУД» доцільно здійснювати в розрізі кількісного, освітнього складу, а також рівня розвитку, мотивації та руху працівників. Кількість персоналу меблевого підприємства протягом аналізованого періоду, тобто протягом 3 років загалом зменшилася.

Аналіз кількісного складу дає можливість дослідити середньооблікову кількість працівників, в тому числі штатних, нештатних працівників, сумісників та тих, хто працює за цивільно-правовим договором.

Персоналом підприємства загально прийнято називати колектив працівників, котрі закріплені за конкретним підприємством, які мають певну

професійну підготовку або (і) досвід роботи. Зазвичай персонал поділяють наосновний та неосновний.

Важливооцінити середньообліку чисельність персоналу в розрізі трьох попередніх років. Свою діяльність ТОВ «МБС ВУД» здійснює в основному завдяки праці штатного персоналу, проте залучає також позаштатних осіб, зокрема зовнішніх сумісників та громадян, що працюють за цивільно-правовими договорами, що підтверджується даними, наведеними в табл. 2.11.[74,75,76].

Таблиця 2.11.

Структура робочої сили по категоріям зайнятих підприємства ТОВ «МБС ВУД» за 2017-2019 рр.

Категорії зайнятих	2017р.	2018р.	2019р.
1. Промислово-виробничий персонал, в тому числі:	278	195	102
Робітники, в тому числі	278	195	102
-основні	196	100	50
-допоміжні	82	95	100
2. Непромислова група	50	35	15
3.Адміністративний персонал, в тому числі:	33	35	33
-керівники	16	12	11
Спеціалісти	17	23	22
Всього персоналу	366	265	150

Отже значну долю в загальній чисельності персоналу підприємства ТОВ «МБС ВУД» займає промислово-виробничий персонал, доля якого у 2019р. в порівняння з 2017 р. скоротилася на 36,7%. Доля адміністративного персоналу продовжує зростати. Що стосується непромислової групи працівників, то їх відсоток у порівнянні з 2019 р. теж скоротився.

Неодмінним критерієм при працевлаштуванні є наявність освіти. В Україні на даний момент спостерігається просвітницька тенденція, все більше школярів обирають для себе навчання у вищих навчальних закладах. Тому в наступному десятилітті буде все більше кадрів із володіти вищою освітою.

Аналіз освітнього рівня працівників ТОВ «МБС ВУД» засвідчив те, що вищу освіту має кожен четвертий працівник (див. табл. 2.12.) [74,75,76].

Таблиця 2.12.

Освітній рівень працівників ТОВ «МБС ВУД»

Показник	Одиниця виміру	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019р. порівняно з 2017р., %
Кількість працівників	Осіб	366	265	150	
Мають вищу освіту	Осіб	85	64	34	
	%	23,21	24.12	22.6	-0,61
Технічну освіту	Осіб	123	102	42	
	%	33,6	38,5	49,3	15.7
Не мають вищої освіти	Осіб	158	99	74	
	%	43,2	37,4	49.3	-6.1

Кількість осіб з вищою освітою зменшилася на 0,79% у порівнянні 2017р. та 2019 р., що є негативною тенденцією.Часткаосіб з технічною вищою освітою збільшилася на 15,7%. Кількість працівників без освіти збільшилася на 6,1%, що говорить про низький рівень освіченості персоналу, а відповідноі кваліфікації.

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. Першочергове значення для ефективного використання персоналу має його розвиток, адже навчання й підвищення кваліфікації працівників сприяє покращанню якості виготовленої продукції, наданих послуг, виконаних робіт і зниженню виробничого травматизму.

Одним із найпоказовіших критеріїв кадрової політики підприємства – рівень плинності кадрів. Дослідження виявили три фактори, пов’язані з плинністю: вік іперіод праці; задоволення працею керівництва; трудоваактивність. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати з двох позицій – як з позитивної, так і з негативної. По-перше, розширюються можливості працівника, і збільшується його здібність доадаптації. По-друге, колектив організації «освіжається», відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей.

У таблиці 2.13. проаналізуємо рух персоналу ТОВ «МБС ВУД» за 2017-2019 рр. [36].

Таблиця 2.13.

Рух персоналу ТОВ «МБС ВУД» за 2017-2019рр.

Показник	Одиниця виміру	2017р.	2018 р.	2019 р.	2019р. порівняно з 2017р., %
Кількість працівників	Осіб	366	265	150	
Прибуло(прийнято)	Осіб	46	35	55	
Коефіцієнт прибуття	%	12,6	13.2	36.6	24
Вибуло(вивільнення)	Осіб	75	99	64	
Коефіцієнт вибуття	%	20.5	37.6	52.7	-30.2
Вибуло з причин скорочення штату	осіб	-	-	-	-
Вибуло з причини плинності кадрів	Осіб	75	99	64	
	%	20.5	37.6	52.7	-30.2
Коефіцієнт плинності кадрів	осіб	20.5	37.6	52.7	-30.2

Протягом 2017-2019 рр. кількість прийнятих осіб збільшилася й коефіцієнт їх прибуття зріс на 24%. Кількість звільнених осіб збільшилася за рахунок плинності кадрів. З причин скорочення штату не було звільнено жодної особи, частка звільнень через плинність кадрів – 100% вибулих працівників. Коефіцієнт плинності становив – 30,2%.

Коефіцієнт прибуття персоналу в основному зумовлений значним його вибуттям. Окрім того, робочі місця, які стали вакантними, повною мірою не укомплектовувалися новими працівниками.

Підсумовуючи вище сказане, слід зазначити, щоаналіз кількісно-якісного складу персоналу ТОВ «МБС ВУД» засвідчив, що загальна їхня кількість за період, обраний для дослідження, а це 2017-2019 рр. значно зменшилася.

Фактичне управління ТОВ «МБС ВУД» здійснює директор, який і є його власником.Директор несе особисту відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію рішень, які приймаються ним особисто. За ним закріплені функціональні керівники кожногоіз відділів, зокрема відділу кадрів, охорони праці та техніки безпеки, бухгалтерії, відділу з питань збуту, охорони, технічного контролю, відділу зовнішньоекономічної діяльності

Функції та повноваження директора:

-без довіреності здійснювати дії від імені товариства та представляти інтереси товариства;

-розпоряджатися коштами та майном товариства

-відкривати поточний таінші рахунки в будь-якому банку України та за кордоном для зберігання коштів та здійснення усіх видів розрахунків, кредитних і касових операцій товариства; видавати та підписувати довіреності;

-призначати та звільняти працівників товариства;

-підписувати договори з трудовим колективом; вживати заходів щодо заохочення працівників товариства та накладання на них стягнення.

-розпорядження всім майном товариства, включаючи грошові кошти у встановлених загальними зборами акціонерів в межах своїх повноважень;

-затвердження внутрішніх нормативних актів, що визначають відносини між підрозділами товариства;

-прийняття на роботу та звільнення з роботи співробітників товариства, застосування до них заходів заохочення та накладення стягнень;

-підписання міжнародних контрактів купівлі-продажу.

Дуже часто зустрічається на практиці таке явище, коли на посаду керівника призначають людину, без урахування особистих і ділових якостей,а це в свою чергу призводить до того, щокерівник не справляється з обов’язками.

В результаті різко знижується якість його роботи. важливе значення має гармонійне поєднання потрібних якостей керівникаі якостей його найближчих помічників. Підібрати працівника, який відповідав би всім необхідним вимогам і характеру виконуваних завдань, досить важко.

Проблему такого типу легко вирішити, якщо на роботу приймається заступник керівника, який володіє тими якостями, яких не вистачає самому керівнику.

У ТОВ «МБС ВУД» за процес підбору персоналу відповідає відділ кадрів, який контролюється директором. Будь-яке прийняття або звільнення відбувається за погодженням директора підприємства.

Вся робота по управлінню персоналом на підприємстві зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом директора підприємства. В обов'язки кадрового відділу входить ефективне забезпечення організації, функціонування системи управління персоналом-планування, набір, навчання, розвиток, оцінка персоналу; управління співробітниками відділу по роботі з персоналом товариства.

Керівник відділу кадрів несе разом з іншими керівниками відповідальність за управління всією організацією, приймає учать в обговоренні найважливіших для підприємства питань розвитку, визначення планів підприємства на перспективу.

В безпосередньому підпорядкуванні начальника відділу по роботі з персоналу знаходиться один працівник, тобто всі функції щодо забезпечення здійснення ефективної системи управління персоналом розподілені між начальником та його підлеглими, що є досить вагомим недоліком в роботі підприємства. Зрозуміло, що два, навіть і компетентних, співробітника не забезпечитьоптимальне виконання всіх покладених на них функцій в основному із-за причини відсутності потрібного часу. А що вже говорити, коли підрозділ представлений працівниками, які не мають відповідної освіти та є некомпетентними в питаннях управління персоналом. Це все уповільнює діяльність не лише відділу, а й всього підприємства.

Керівник відділу бухгалтерії відповідає заорганізацію обліку фінансово-господарської діяльності підприємства; веде контроль ходу виконання кошторисів витрат, стану розрахунків з підприємствами, установами таорганізаціями; забезпечує правильності використання фонду заробітної плати, встановлення посадових окладів, суворе дотримання штатної, фінансової і касової дисципліни; дотримання встановлених правил проведення інвентаризації грошових коштів, товарно-матеріальнихцінностей, основних фондів, розрахунків і платіжних зобов'язань.

Керівник відділу зовнішньоекономічної діяльностіздійснює загальну координацію діяльності працівників відділу і координує діяльність відділу з

іншими відділами і службами підприємства; займається питаннями руху валютних засобів, вирішує поточніоперативні питання; здійснює контроль за своєчасним виконанням вказівок, бере участь у переговорах; бере участь в розробці умов контрактів; займається підготовко нових менеджерів ЗЕД; повністю контролює організацію експортно-імпортних операцій.

Керівник виробничого відділу керує роботою з оперативного регулювання ходу виробництва; організовує оперативний контроль за забезпеченням виробництва технічною документацією, устаткуванням, інструментом, технологічною оснасткою, матеріалами, комплектуючими виробами, транспортом, вантажно-розвантажувальними засобами, а також за здійсненням підготовки виробництва нових видів виробів; забезпечує щоденний оперативний облік процесу виробництва, виконання добових завдань випуску готової продукції за кількістю та номенклатурою виробів, контроль за станом і комплектністю незавершеного виробництва, додержанням установлених норм заділів на складах та робочих місцях, за раціональністю використання транспортних засобів і своєчасним виконанням вантажно-розвантажувальних робіт.

Як вже було сказано вище, керівники кожного з відділів мають в своєму прямому підпорядкуванні підлеглих їм працівників. Кількість підлеглих може коливатися від 5 до 50 осіб, в залежності від відділу виконуваної роботи. Для того, щоб забезпечити ефективне виробництво потрібно співробітництвоі взаємодію всіх відділів.

Аналізуючи управління персоналом на ТОВ «МБС ВУД», доцільно дослідити особливості документації відділу кадрів. Документування трудових відносин – це одне завдань, що вирішується цим відділом. Виникнення значногообсягу різноманітних документів пов’язане із рухом кадрів. Під рухом кадрів розуміється прийом та звільнення з роботи, надання відпусток, заохочення та стягнення, внутрішні переміщення наінші посади таін.. До таких документів відносять: накази з підписом директора, заяви, контракти, особові картки, трудові книжки.

Персонал – це найважливіший чинник, що впливає на рівень ефективності праці меблевого підприємства. «Кадри вирішують все», вони можуть призвести до стрімко економічного зросту, так і до карколомного падіння.

Проблеми, які виділяють в управлінні персоналом на ТОВ «МБС ВУД»: мотивації працівників, плинність кадрів (наймання і відбір персоналу) кваліфікаційна структура.

Адміністрація товариства повинна контролювати кожну з цих проблем і виробляти принципи їх розв'язання. Найважливішим чинником, що впливає на ефективність використання персоналу являється системаоплати праці.

Системаоплати праці на ТОВ «МБС ВУД» є як відрядною, так і погодинною. Так на підприємстві застосовують тарифні ставки та посадовіоклади для працівників адміністративногоапарату управління (тобто керівників відділів). Заробітна плата виплачується вчасно, розділена на дві частини: авансова частина та сама заробітна плата. Авансова частина заробітної плати виплачується до 20 числа поточного місяця, аосновна частина заробітної плати – до 5 числа.

Але на підприємстві відсутня система заохочення ініціативи працівникаі матеріального стимулювання. При відсутності мотивації персоналу зацікавленість в досягненні максимального результату мінімальна. Тому необхідно заохочувати ініціативу працівників ТОВ «МБС ВУД» і матеріально зацікавлювати їх в роботі.

Кадрова політика компанії ТОВ «МБС ВУД» спрямована на формування висококваліфікованого кадрового ресурсу, на забезпечення стабільної таефективної роботи фабрики за допомогою системи найму і відбору, підготовки, адаптації та мотивації праці співробітників компанії.

Наймання і відбір персоналу в організацію вирішують завдання, що стоїть перед підприємством – задовольнити попит на необхідну робочу силу в кількісному і якісному вираженні.

Слід зазначити, що в ТОВ «МБС ВУД» процес прийому на роботу здійснюється спонтанно (у міру появи вакансії).

Тут виникають проблеми обмеженості часу укладання на пошук (необхідно швидко знайти співробітника на місце, що звільнилося).

Недостатньо уваги приділяється іопрацювання вимог до фахівця (його професійним іособистісним характеристикам).

Рішення про наймання приймається за результатами вивчення документів співробітникаі співбесіди керівником відділу та директором.

Тут головна проблема полягає в тому, що без тестування складно визначити професійні навички, та керівники відділів не можуть їх оцінити. Тому при наймі присутній великий фактор суб'єктивності.

В результатіаналізу діючої системи набору та відбору персоналу ТОВ «МБС ВУД» були виявлені такі недоліки, що перешкоджають розвитку компанії:

-основу системи відбору претендентів на вакантну посаду становить одно-етапна співбесіда;

-у відборі кандидатів відсутня анкетування та тестування;

-як критерій відбору не застосовується практика роботи з рекомендаціями зпопередніхмісцьроботи.

Таким чином, діюча система відбору персоналу в ТОВ «МБС ВУД» має явні недоліки і вимагає прийняття коригувальних заходів, які дозволять значно поліпшити ефективність найму працівників.

Тому можна зробити висновок щодо недосконалості діяльності кадрової служби та персоналу в цілому в ТОВ «МБС ВУД».

В першу чергу, це проявляється в недостатньому рівніорганізаційно-правової та соціально-психологічної культури працівників відділу кадрів, які не мають відповідної освіти, не володіють азами системи управління персоналом та тривалий час не підвищують своєї кваліфікації. По-друге, на сьогодні відділ кадрів товариства не є ні методичним, ніінформаційним, ні координуючим центром кадрової роботи.

Щодо вікової структури, то тут слід відзначити, що віковий склад персоналу відповідає за передачу знань, проте вік працівників не є метою в кадровій політиці. При плануванні внутрішнього процесу у товаристві враховується процес самовідтворення кадрів, для цього залучають найбільш кваліфікованих

працівників. Для всебічногоаналізу управління персоналом ТОВ «МБС ВУД» слід дослідити посадову та кваліфікаційну структуру.

Посадово-кваліфікаційна структура базується на використанніадміністративних методів управління персоналом. Адміністративні методи відомі як «метод кнута», базуються на владних приписах, суворій дисципліні та покараннях, за її порушення. Саме в таких методах прослідковується чітка субординація наосновіієрархії управління.

Адміністративні методи базуються на певних мотивах поведінки, вони направлені для того, щоб персонал усвідомлював трудову дисципліну, мав почуття обов'язку та бажання працювати й надалі у даному товаристві. Реалізуються адміністративні методи на ТОВ «МБС ВУД» через Конституцію України (право на працю таінші права людини), Цивільний, Господарський, Цивільно-процесуальний та Господарсько-процесуальний Кодекси України (у судовій практиці), Кодекс законів про працю України (стосовно всіх питань щодо прийняття, звільнення з роботи, відпустки таін..), Закони України, положення та стандарти.

Доцільно відмітити те, що при управлінні підприємством, окрім адміністративних методів, використовують й економічні та соціально психологічні методи. Економічні методи відомі у народі як «метод пряника». Вони базуються на використанні матеріальних стимулів колективу.

В умовах ТОВ «МБС ВУД» яскравого вираження дана група методі впливу зазнає через економічні нормативи діяльності, систему матеріального заохочення, преміях. Для тих працівників, які показують високі показники ефективності роботи та успішно виконують свої обов'язки щомісяця виплачується грошове заохочення.

Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів до праціі спрямовані на те, щоб перетворити адміністративне завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.

Аналізуючи діяльність ТОВ «МБС ВУД» можна зробити висновки про те що на підприємстві є як позитивні аспекти так і недоліки, яким треба як можна швидше приділити увагу.

Позитивні сторони в діяльності:

ТОВ «МБС ВУД» активно виходить на зовнішні ринки, відбувається збільшення об’ємів виробництва та прибутку, збільшення кількості робочих місць.

Недоліки в організації праці:

1. Низький рівень мотивації персоналу.
2. Відсутність корпоративної культури.
3. Низький рівень кваліфікації працівників виробничого сектору.
4. Плинність кадрів.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІТОВ«МБСВУД»

3.1 Рекомендації щодо усунення недоліків в системі управління персоналом ТОВ «МБС ВУД»

Досить важко підприємству з неефективною системою управління персоналом досягти успіхів у роботі, тому що, людський фактор, в більшій мірі, визначає успішність діяльності конкретного підприємства на ринку. Тому основне завдання, яке стоїть перед підприємством, направлене навдосконалення напрямів кадрової роботи.

Наосновіаналізу системи управління персоналом ТОВ «МБС ВУД» були виявленітакінедолікитапропозиціїщодоїхусунення (див. табл. 3.1):

Таблиця3.1

Пропозиції щодо усунення недоліків в системі управління персоналом в компанії ТОВ «МБС ВУД»

Недоліки в організації	Пропозиції щодо усунення
- відсутність взаємозамінності виробничого персоналу;	- впровадження системи взаємозамінності та сумісництва професій на виробничих майданчиках;
- відсутність мотивації у виробничого персоналу;	- запропонувати впровадження стимулюючої форми оплати праці;
- низький рівень кваліфікації працівників	- впровадження системи навчання персоналу та підвищення кваліфікації працівників;
- плинність кадрів;	- впровадження щорічної атестації працівників;
- відсутність корпоративної культури	- впровадження корпоративних цінностей та культури поведінки на підприємстві.

Зауважимо, що ТОВ «МБС ВУД» має недоліки в системі управління персоналом, які потребують негайного вирішення, тому всі сили кадрової служби підприємства та його вищого керівництва повинні бути направлені на розробку можливих рекомендацій щодо усунення цих недоліків.

Усунення недоліків в системі управління персоналом може багато чого змінити в політиці компанії. Наприклад, заощадити час на пошуки претендента на вакантну посаду. При введенні змін штат компанії може стати набагато більш кваліфікований іодин працівник зможе замінити іншого. Компанія почне рости «в очах» клієнтів і конкурентів. З'явиться сприятливий робочий клімат для співробітників, що вплине на їх трудову діяльність.

Мотивація персоналу повинна бути спрямована на формування прихильності працівників до свого підприємству, на включення внутрішніх механізмів і системи цінностей, що направляють працю працівників на досягнення результатів, які є значущими для підприємства, а значить, і для самих працівників, на підвищення рівня їх матеріального забезпечення, морального задоволення, розвитку їх ділової кар'єри. В зв'язку з цим, керівникові ТОВ «МБС ВУД» пропонуються наступні розробки щодо вдосконаленнямотиваціїспівробітників:

Винагорода персоналу за працю або компенсація працівникам витрачених зусиль, грає дуже істотну роль в залученні трудових ресурсів на підприємстві, в мотивуванні, використанні та збереженні необхідних фахівців в організації або на фірмі. Крім зарплати, можна запропонувати іінший засіб мотиваціївнутрішньофірмових пільг:

-оплатафірмоюмедичнихпослуг;

-страхуваннянавипадоктривалоївтратипрацездатності;

-повнаабо частковаоплата витрат на проїзд працівника до місця роботи

-консультування з юридичних, фінансових таінших проблем;

-харчуванняпідчасроботи.

Однимiз видів винагороди, яким керівник може розпорядитися на свій розсуд– преміальні виплати (бонуси). Вони можуть бути як плановими (щорічні

премії до певної дати), так і позаплановими, пов’язаними з результатами роботи співробітникаі є особливим стимулом, так як несподіване заохочення допомагає співробітнику відчути свою значимість (премії до дня народження співробітника, премії, пов’язані з отриманням організацієюдодаткової прибуткуіінше).

Такождлявдосконаленнямотивації:

-частковооплачувати мобільний зв’язок менеджерів, так як вони постійно спілкуються з замовниками та виконавцями, як на роботі, так і позаробочий час;

-в п’ятницю скоротитиробочийденьна1годину;

-можливе введення гнучкого графіка роботи для невиробничого персоналу.

Це режим, що передбачає обов’язкову присутність на роботі протягом певного відрізку часу і відпрацювання встановленої кількості годин на тиждень. Однак працівники самі можуть регулювати час початку і кінця робочого дня. Гнучкий графік роботи дієвий засіб мотивації співробітників, оскільки дає наступніпереваги:

-допомагає уникнути годин пік на транспорті, завдяки чому дорога на роботуідодомузаймаєменшечасу;

- даєможливість працювати саме тоді, коли у людей найбільша працездатність;

-дозволяє співробітникам займатися справами, які неможливо зробити ввечері;

-даєможливістьсамимрозподілятиробочийчас [85].

Керівнику ТОВ «МБС ВУД» потрібно надати співробітникам можливість постійно вдосконалюватися це найважливіший стимул, що дозволяє людям багато років творчо виконувати одну і ту ж роботу наодному і тому ж підприємстві. Потрібно постійно підвищувати кваліфікацію співробітників іорганізовувати для працівників контакти з людьми, у яких можна чого небудь повчитися. Також, можна втой чи іншій форміоплачувати навчання співробітників:

-керівнику даної компанії можна порекомендувати, з великим розумінням ставитися до своїх співробітників, не допускати нагнітання психологічної обстановцівколективі;

- значна частина ефективного менеджменту полягає в умінні хвалити співробітників.

Відносини в колективі потрібно налагоджувати з самого початку, а не з моменту виникнення неприємностей. Для цього, перш за все, потрібно навчитися брати до уваги думку працівників, виключити зверхнє ставлення та грубість, намагатися ніколи і нікого не звинувачувати і бути завжди вдячним працівникам за прихильність докерівника .

Навіть поганий працівник хоч щось робить добре, в іншому випадку його просто не слід тримати на роботі. У слід за будь-якими гідними діями виконавців і навіть незначними результатами повинна слідувати похвала. Похвала повинна бути дозованою, послідовної, регулярної, контрастною (потрібні перерви, так як, якщо часто використовувати цей метод, його дієвість послаблюється.

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо вдосконалення трудової діяльностіперсоналу ТОВ «МБС ВУД»

Мотиваційні аспекти	Рекомендації
1) вдосконалення оплати праці	впровадити змішану оплату праці: 80 % - обов’язкова виплата + 20% стимулююча виплата (за умови виконання плану); впровадженням займаються співробітники відділу кадрів.
2) гнучкий робочий графік невиробничого персоналу компанії	дозволити співробітникам відділу зовнішньоекономічної діяльностісамим регулювати час початку і кінця робочогодня, та графік використання службового зв’язку.
3) навчання персоналу	впровадження системи навчання персоналу та підвищення кваліфікації працівників; розробкою та впровадженням займаються співробітники відділу кадрів.
4) атестація персоналу	впровадження щорічної атестації працівників; займаються співробітники відділу кадрів.
5) формування корпоративної культури та внутрішнього клімату	розробка Кодексу поведінки співробітника ТОВ «МБС ВУД»; розробкою та впровадженням займаються співробітники відділу кадрів.

Отже, якщо керівництво ТОВ «МБС ВУД» застосує дані рекомендації

поудосконаленню трудової діяльностіперсоналу, то воно буде задоволене результатами. Адже якщо людей, які працюють, в даній компанії будуть влаштовувати умови праці,у них буде можливість удосконалити свої знання і вміння, і що не менш важливо, робота їх буде справедливооплачуватися, у них не буде бажання шукати роботу в іншій організації. Отже, люди будуть з більшою ретельністю трудитися, що призведе до подальшого благополучногорозвиткуіпроцвітанняданогопідприємства.

Проблема плинності кадрів.Дана проблема проявляється в низькій тривалості роботи одного трудящого на підприємстві, інакше кажучи, між прийняттям на роботу і звільненням одного співробітника проходить невеликий термін. Говорячи про плинність кадрів на підприємстві, ми маємо на увазі, що в організації вкрай мало співробітників з великим і середнім стажем роботи. У подібній ситуації мотивація, як правило вже не може грати особливурольутрудовійдіяльності.

Основними джерелами плинності кадрів є не конкурентоспроможністьоплати праці на підприємстві, несприятливіорганізаційні умови праці та міжособистісні проблеми на підприємстві. Розробка ефективної оплати праці, безпосередньо залежить від результатів продуктивності персоналу, мета програмний метод мотивування і встановлення партнерських відносин співробітництва можуть вирішити проблему плинності кадрів.

Анкетування співробітників є сучасним і ефективним засобом з’ясування плинності кадрів, для подальшої ліквідації проблеми плинності. Основною перевагою анкетування є можливість обліку особистої думки співробітника.

Для того, щоб з’ясувати причину нестабільного стану персоналу, було здійснено анкетування усього персоналупідприємства згідно методики Чернетенко О.А. (див. табл. 3.3) [85].

Таблиця 3.3.

Анкетування співробітників в компанії

Зміст питання	Можливі варіанти відповідей			
1. Чи задоволені ви своїм місцем на роботі?	А. Так, задоволений	Б. Частковозадоволений		В. Не задоволений
2.Змініть ви роботу, при можливості роботи на більшоплачувану фірму?	А. Ні	Б. Швидше за все ні	В) Швидше так, при задоволенні умов праці	Г. Так
3. На ваш погляд, головний фактор підвищенняефективностіпродажів це- ...	А) Можливість самостійного прийняття рішень	Б) Схвалення з боку керівництва	В) Просування послужбі	Г) Стабільнийзаробіток
4. Самийнеприємний для вас фактор в робочомупроцесіце ...	А) Невідповідність виконуваних обов'язків моєї кваліфікації	Б) Неприйняття в колективі	В) несправедливий-ше ставлення керівництва	Г) Низька заробітна плата
5. Найпривабливіший фактор в роботі	А) Зацікавлений-ність в робочому процесі	Б) Хороші відносини з колективом і з начальством	В) Стабільні і задоволь ни-тільні умови роботи	Г) Близькість расположе-ня офісу
6 Якіінші умови праці важливі для вас?	Відкрита прямавідповідь			
7 Чи згодні ви напроведення атестації	Так			Ні
8 Чи згодні ви напроведення перенавчання?	Так			Ні
9 Чи погодилися б ви напонаднормову роботу без підвищення заробітноїплати	Так			Ні
10 Чи є корпоративні святанеобхідним для компанії, на вашу думку?	Так			Ні

Обробкарезультатів анкетування дозволить виявити дійснінеоптимальніробочі моменти.Прийнявши заопорну точкуоцінки наступні показники:

А– 1, Б– 0,75, В – 0,50, Г– 0,25, Так – 1, Ні– 0.

Досліджуємостан в структурі персоналу для компанії ТОВ «МБС ВУД».В анкетуваннібрали участьвсіспівробітники компанії. Результати наведені в таблиці 3.4 [85].

Таблиця 3.4

Результати анкетування ТОВ «МБС ВУД»

Питання №	Середнєзначення
1	0,8
2	0,9
3	0,56
4	0,65
5	0,65
6	-
7	0,8
8	0,8
9	0,4
10	0,9

У результатіанкетування та аналізубалівможназробитивисновки, що в компаніїнедостатнямотиваціяпраціта відсутня корпоративна культура.

Такий стан є джереломнестабільності персоналу в компанії, плинностікадрівінестійкість дозовнішніхчинників.

3.2 Впровадження системи атестації танавчання персоналу на підприємстві ТОВ «МБС ВУД»

Розглянемо докладніше рекомендацію –атестація працівників компанії ТОВ «МБС ВУД». Це є одним з головних нововведень в систему управління персоналу компанії, так як завдяки атестації у співробітників з’являєтьсяінтерес до роботи, підвищується якість праці, відроджується відповідальність і сумлінність. А також у керівництва компанії є можливість «відсіяти» некваліфікованих працівників. Атестаційнаоцінка несе в собі елемент мотивації і є передумовою зміни поведінки працівника ТОВ «МБС ВУД».

Атестація персоналу – важлива складова частина управління персоналом, найбільш ефективна формаоцінки кадрів [85].

Атестація є однією з найбільш поширених форм оцінки роботи персоналу, а точніше – відповідності займаній посаді [85].

Регулярна процедураоцінки ділових іособистісних якостей працівників, їх трудових показників на увазі використання цих результатів з метою поліпшення добору й розстановки персоналу, постійного стимулювання працівників до підвищення кваліфікації, покращення якості та ефективності роботи. Ефективність роботи організації складається в цілому з ефективності використання всіх організаційних ресурсів, в тому числі потенціалу кожного співробітника.

Основні завдання атестації:

- визначення професійної компетенції і функціональної відповідності працівника займаній посаді здійснюється наоснові затверджених в установленому порядку посадових інструкцій і досягнутих ним результатів при виконанні своїх обов’язків;

-здійснювати аналіз результатів трудової діяльності працівників за звітний період;

- диференціювати заробітну плату з урахуванням ефективності віддачі працівників;

-виявляти потреби в професійному підвищенні кваліфікації;

-оцінювати професійні здібності працівників для професійного просування;

- мотивація працівника до більш ефективного виконання ним своїх посадових обов’язків шляхом спільногообговорення результатів його роботи, визнання його заслуг і надання йому можливостіобговорити свою роботу з керівником[75].

Організація атестації працівників проходить в три етапи [85]:

- підготовка до проведення атестації;

- проведення атестації.

- підбиття підсумків атестації.

Зміст роботи на кожному етапі має свою специфіку, яка визначається завданнями, якірозв'язуються працівниками, які відповідають за підготовку та проведення атестації керівників і фахівців.

Організаційні моменти.

1. До першочергових підготовчих заходів відноситьсяпроведення керівництвом компанії наради для постановки цілей атестації перед членами атестаційних комісій та керівниками підрозділів. Ціліатестації, пріоритети, яким слід надавати найбільше значення, процедураі умови проведення атестаційних співбесід – це ті питання, щодо яких у працівників організації, що беруть участь в підготовці та проведенніатестації, має бути спільне розуміння.

2.Визначити критерії, за якими буде проводитися оцінювання співробітників. Вибір показників (критеріїв) для атестації залежить від цілей оцінки кадрів і вимог, які ставляться перед атестацією. Критерії можуть бути різними, але основними з них є:

-обсяг роботи;

-якість роботи;

-особиста поведінка по відношенню доінших працівників;

-дисциплінованість, володіння здібностями і навичками, необхідними для даної посади;

-ініціативність, прагнення взяти на себе більшу відповідальність, володіння здібностями і навичками, які виходять за рамки займаної посади.

3. Немає сенсу заодну атестацію оцінювати весь спектр діяльності співробітників – це призведе до захаращення самої процедури таоброблення його результатів. Оскільки атестація– це регулярний захід, для неї повинні бути визначені конкретні цілі на кожне проведення. Приватними цілями атестації персоналу можуть бути:

-формування висококваліфікованого кадрового складу відповідних установ,організацій, підприємств іт.д.;

-встановлення ступеня реального відповідності займаній посаді;

-виявлення перспективи застосування потенційних можливостей;

-визначення необхідності підвищення кваліфікації, професійної підготовки або перепідготовки фахівців;

- забезпечення можливості професійногоі службового зростання, руху кадрів;

- ефективне використання кожного співробітника відповідно до його спеціальністю та рівнем кваліфікації;

-стимулювання зростання професіоналізму співробітників іін.

4. Визначити, хто кого буде оцінювати. Як правило, оцінка проводиться безпосереднім керівником, оскільки він найкраще розуміє, що робить співробітник і має необхідні компетенції. Для проведення атестації утворюється атестаційна комісія у складі голови, заступника голови, секретаря, членів комісії (як показує практика, від 5 до 11 осіб).

5. Виходячи з поставлених перед атестацією завдань вибирається метод проведення оцінки. Вибір методів оцінки, найкращим чином відповідають цілям атестації– це складне завдання. Більшість організацій не має співробітників, здатних до успішного її вирішення. В такому випадку велику допомогу можуть надати зовнішні консультанти.

6. Після того як визначені цілі, обраний метод і є ясність хто, когоі для чого буде оцінювати, необхідноознайомити всіх співробітників з цілями, датою і методом атестації, щоб уникнути природного страху і негативного ставлення. Провести заходи внутрішнього PR, підкреслити позитивні моменти атестації.

7. Скласти план атестації та план дій за підсумками атестації. Обов’язково передбачити зворотний зв’язок співробітникам, кожен з них має право знати про результати своєї оцінки [85].

При атестації працівників ТОВ «МБС ВУД» рекомендується використовувати спрощену методику експертної оцінки працівника по карті експертної оцінки фахівця, що дозволяє оперативно розрахувати середню експертну оцінку працівників виробничої сфери діяльності підприємства згідно методики Черненко О.А. (див. табл. 3.5) [85].

Таблиця 3.5

Карта експертної оцінки спеціаліста

Характеристика (кваліфікаційнаознака)	**Оцінка**	**Фактичнаоцінкаатестаційної комісії**
1.Відповідність знань працівника виконуваній роботі:		
повністю відповідає	5	
Частково	3	
Не відповідає	1	
2. Виконання планових завдань:		
Завжди виконує	5	
Рідкі випадки не виконання	4	
Часті випадки не виконання	3	
3. Якість роботи:		
Дуже висока якість роботи, застосовується творчість у виконанні	5	
Виконання завдань добре	4	
Виконання завдань задовільне, з помилками	3	
Працює дуже погано, з великою кількістю помилок	1	
4. Продуктивність праці:		
Всі завдання виконує вчасно, виконує додаткові завдання	5	
Загалом завдання виконуються вчасно	4	
Працює задовільно	3	
Інколи не вкладається в термін виконання	2	
Завдання виконуються із запізненням	1	
5. Оцінка якості праці по комплексній системі управління якістю праці (середня заостанній рік):		
на рівні планової і вище	5	
нижче запланованої до 10%	3	
нижче запланованої більше 10%	1	
6. Дисципліна при виконанні завдань (середня за рік):		
На високому рівні	5	
Нижче планової 10%	3	
Нижче планової більше 10%	1	
7. Трудова дисципліна (заостанні 5 років):		
без порушень	5	
одне порушення	3	
більше одного порушення	0	
8. Самостійність:		
самостійне вирішення питань	5	

частіше за все самостійне вирішення питань	4	
не приймає рішення самостійно	1	

Інформація, одержана за допомогою експертів, може бути використана при атестації, перед черговим призначенням працівника на посаду, а також при самооцінці.

Встановлена картою оцінка рівня розвитку тієї абоіншої якості працівника (характеристики, кваліфікаційної ознаки) виключає необхідність введення у розрахунок оцінки коефіцієнтів значущості, що значно спрощує розрахунок і забезпечує достатню адекватність оцінки. Методика вельми простаі може застосовуватися членами атестаційних комісій на ТОВ «МБС ВУД» без всякої підготовки.

Після вивчення характеристики і співбесіди з атестованим експерти (атестаційна комісія) визначають оцінку по кожній характеристиці відповідно докарти.

Наосновіоцінок експертів (членів комісії) підраховується середній бал по кожній характеристиці як середнє арифметичне оцінок всіх експертів (членів комісії). Складанням середніх оцінок експертів (членів комісії) по кожній характеристиціроз раховуєтьсясумарнийбал.

Для висновку атестаційної комісії використовується сумарний бал, який набраватестований:

-65 балів і вище – відповідає посадіі може бути рекомендований в «золотий резерв», на заміщеннявищоїпосади;

- 65-52 бали – відповідає посаді, за умов підвищення кваліфікації, але просуванню не підлягає;

-52 бали і нижче –невідповідаєпосаді.

Сумарні бали, одержаніатестованим покарті експертної оцінки фахівця, не є єдиним іостаточним критерієм відповідності посаді, а використовуються лише як інформація з певним ступенем конкретностііоб’єктивності, що характеризуєатестованогопрацівника.

Результати оцінки повинні бути тісно пов’язані з системою моральногоі матеріального стимулювання праціі розвитку персоналу (планування кар’єри, підвищення кваліфікації).

Крім того, атестаційна комісія дає висновок з питань, пов’язаних з більш повним використанням потенціалу працівників, які пройшли атестацію ТОВ «МБСВУД»:

-чи може той чи інший працівник бути включений до складу «золотогофонду»;

-що можна рекомендувати працівниковіі його керівнику для підвищення ефективностіпраціданогопрацівника;

- необхідність навчання і підвищення кваліфікації того чи іншого працівника;

-сумісництво кадрів;

-зміназаробітноїплати;

-чиєпідставадляпреміювання.

Професійнийрозвиток – цепроцеспідготуваннясспівробітників до виконанняновихвиробничихфункцій, отриманнюнової посад, вирішеннюновихпитань.

Основними напрямками професійного навчання є:

1. Первинненавчання у відповідності до завданьпідприємства та специфікироботи.

2. Навчання для ліквідаціїрозривуміжвимогами посади та наявнимиякостямипрацівника.

3. Навчання для підвищення кваліфікації.

4. Навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації.

5. Навчання для засвоєнняновихприйомів та заходіввиконаннятрудовихоперацій.

Підготовкаявляє собою навчанняпрацівниківнавичкам, щодозволяютьпіднятипродуктивністьїхньоїпраці. Кінцева мета навчанняполягає в забезпеченнісвоєїорганізаціїдостатньоюкількістю людей з навичками і

здібностями, необхідними для досягнення цілей організації. Навчаннякорисне і потрібне в трьохосновнихвипадках. По-перше, коли людина входить в фірму. По-друге, коли службовцяпризначають на нову посаду чи коли йомудоручаютьнову роботу. По-третє, коли перевіркавстановить, що в людини не вистачаєвизначенихнавичок для ефективноговиконаннясвоєїроботи. Для ТОВ «МБС ВУД» з метою підвищення якості роботи івдосконалення системи підготовки кадрів рекомендується застосувати наступне:

1. Наставництво - це форма взаємодії більш досвідченого співробітника - наставника з менш досвідченим - учнем співробітником. Вона відрізняється від звичайного індивідуального навчання на робочому місці тим, що одночасно з навчанням, якого навчають даються додаткові права і відповідальність. Навчання при цьому йде паралельно з процесом розширення обов'язків учня співробітника. Даний метод вимагає особливої підготовки і складу характеру від наставника, яким практично неможливо стати за розпорядженням згори.

Основними цілями наставництва є: передача знань; передача навичок; зміна поведінки; передача елементів корпоративної культури; зростання і розвиток потенціалу наставляти; ефективне використання потенціалу наставника; поліпшення комунікації.

Навчання на робочому місці є більш дешевим та оперативним, характеризується тісним зв’язком з повсякденною роботою та полегшить входження в навчальний процес.

2. Впровадити до штатного розпису посаду: спеціаліста з підготовки автоматизованої системи управління. Впровадити автоматизовану системуроботи з персоналом. Дана система включає в себе кілька розділів.Одним з найбільш важливих розділів системи є «Професійний рістперсоналу», призначений для роботи відділу підготовки кадрів,яка включаєданіпо:

-перепідготовціробітників;

-навчаннякерівників,спеціалістівіслужбовців;

-даніпро атестацію працівників

- контроль наставництва працівників

Це дозволить більш правильно проводити планування іаналізпідготовки персоналу, здійснювати введення іотримання системних данихнавчання та підвищення кваліфікації працівників. По кожному працівнику відомостіможуть бути представлені у вигляді «особистої картки», яка міститьосновніособові дані його трудової діяльності.

Але сьогодні у відділі кадрів такі дані лише напаперовому носії. Результатом впровадження такої системи буде створенняповної бази даних про підготовку, перепідготовку персоналу ТОВ «МБСВУД».

3. Враховуючиособливостіорганізації при формуванні кадровогорезерву, пропонується така модель підготовки персоналу, за допомогоюякої стаєможливим вибрати з наявного контингентупрацівників осіб, які після спеціальногонавчання і стажування будуть успішно працювати.

З цього слідує, що завдання професійного навчання полягає втому, щоб дати можливість робочим опанувати нові професії,озброїти їх знаннями, навчити застосовувати отримані теоретичні знанняі практичні навички в роботіі на цій основі створювати умови дляподальшого зростання продуктивності праці, зниження собівартостііпідвищення якості продукції. При цьому треба мати на увазі, що робітникимають різний рівень загальноосвітньої та професійноїпідготовки і потребують професійного розвитку.

Для систематизації процесу навчання в ТОВ «МБС ВУД» доцільнорозробити програму підготовки, перепідготовки та підвищенняквaліфікації робітничих кадрів, яка спрямована на встановлення форм іметодів навчання робітничих кадрів, підвищення їх кваліфікації,формування у них високого професіоналізму, вміння працювати в новихекономічних умовах.Програма навчання повинна поширюватися на весь робочийперсонал підприємстваіпідлягає виконанню керівниками всіх рівнів іу всіх підрозділах підприємства.

В рамках програми навчання робітників ТОВ «МБС ВУД» планується організація наступних видів навчання, які будуть забезпечувати його безперервність:

-підготовка нових робітників;

- наставництво - співробітник із «золотого резерву» навчає нового співробітника

- шедуінг – проводити спостереження за процесом роботи, яке дозволяє з'ясувати, які сторони в професійній підготовці співробітника слабкі і скласти план підвищення кваліфікації, щоб їх видалити.

Етапи реалізації програми підготовки, навчання робітничих кадрів наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Етапи реалізації програми навчання

Етап	Зміст	Відповідальний
1. Визначення потреби в навчанні, затвердження річного плану навчання	Формування попереднього плану навчання, узгодження плану з головним інженером та директором	Відділ кадрів, начальники підрозділів
2. Визначення витратна навчання	Складання кошторису витрат	Відділ кадрів, бухгалтерія
3. Організація навчального процесу	Визначення форм та методів навчання	Відділ кадрів

Можна виділити ряд основних вимог до підготовки і навчання робочих:

1. Кінцева мета навчання і розвитку робочих полягає в забезпеченні відповідної кваліфікації і ступеня їх підготовки.

2. Для забезпечення якості при виробництві, остаточному контролі і випробуваннях виробів повинна проводитися випереджальна підготовка співробітників, яка бере початок з моменту укладення з працівником договору про трудову діяльність.

3. Безперервне навчання та підвищення кваліфікації можна вважати прямим обов’язком кожного співробітника.

4. Відповідальність за якість навчання і підвищення кваліфікаціїперсоналу організації несе відділ кадрів.

Виробничо-технічне навчання робітників кадрів включає в себетри основні ступені:

-1 ступінь– початковий рівень кваліфікації, який представляєсобою підготовку нових робочих;

-2-ступінь – середній рівень кваліфікації, якийпередбачає підвищення кваліфікації робітників;

-3-ступінь– вищий рівень кваліфікації, якийпередбачає підвищення кваліфікації робітників за допомогою виробничо-технічних курсів.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи навчання кадрів дозволять ТОВ «МБС ВУД» змінити якісний склад персоналу, поліпшити підбір претендентів на вакантні посади.

Ефективність навчання не повиннаоцінюватися тільки повитраченим на ньогокоштами.

Можна припустити, що в результаті проведенняданих заходів відбудеться:

-зниження плинності кадрів, тому що підвищиться рівень трудовоїмотивації персоналу;

-збільшення рівня кваліфікації персоналу підприємства, з урахуваннямвимог існуючого виробництва та перспектив його розвитку;

-зміцнення корпоративної культури організації;

-підвищення рівня прихильності працівників своєї організації;

- зниження втрат, пов’язаних з неправильною оцінкою ситуації інеправильними діями працівників;

-запобігання шкоди від настання ризикових подій,обмеження поширення їх негативного впливу;

-зниження вірогідностіаварій і поломок устаткування;

-поліпшення координації дій працівників;

-зростання здатності працювати в команді;

-

виникненняізростаннякомунікативнихзв'язківміжпрацівникамипідприємства.

Інформація про стан підготовки працівника формуєтьсянаосновіоцінки його діяльності, що є вихідним пунктомдіагностики кваліфікації. При цьому визначається, якіпрофесійні якості працівника вимагають розвитку або корекції.

Під час оцінки якості знань, умінь, ділових іособистісних якостейспеціальні комісії атестують працівників залежно від результативності їх праці по вибраними чинниками і відносноїзначущості цих факторів для виконуваних працівником функціональнихобов'язків. За результатами визначається доцільність навчання, йогометоди, видаються рекомендації для підготовки фахівців підконкретні запити.

3.3. Розрахунок економічного ефекту від вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «МБС ВУД»

Підсумовуючи вищесказане розрахуємо економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Для оптимізації системи управління персоналом підприємства, як було зазначено вище, необхідно впровадити на підприємстві систему атестації та навчання.

Для здійснення даного заходу необхідно впровадитисистему наставництва виробничого персоналу, залучити висококваліфікованих працівників «золотий фонд» підприємства, для навчання нових працівників.

1. Розрахунок затрат на навчання персоналу:

Виробничий персонал на підприємстві складає 150 чоловік.

Кожен працівник «золотого фонду» може навчати в рік 5 осіб.

15 чоловік «золотого фонду» х 5 осіб які потребують навчання = 75 чоловік – та кількість персоналу, яка не затримується в компанії.

Період навчання прийнятого працівника здійснюється протягом 2 місяців висококваліфікованим спеціалістом. Цей період оплачується як випробувальний

термін з від рахуванням 30% ставки наставнику за навчання. Доплата здійснюється наставнику з фонду заробітньої плати нового працівника, а компанія не несевитрати на навчанняновихпрацівників.

Середнязваробітня плата на підприємтсві – 15 тисячгривень

Доплата за навчання: 15 тис.грн х 30% = 4.5 тис.грн на місяць за одного учня.

У працівникаіз «золотого фонду» буде матеріальназацікавленість (преміювання), а у того, хто буде навчатисяінтерес до підвищенняквaліфікація, і як результат: можливістьпідвищеннязаробітньої плати та можливостідовготривалогопрацевлаштування на підприємстві.

Коженпрацівник «золотого фонду» отримаєнадбавку в розмірі– 45 тисяч на рік.

Як вжеговорилося,плинністькадрів до 50% несесуттєвізменшення в об'ємахвиробництвата призводить до втрати робочого часу.

5 днів на тиждень х 4 тижні на місяць х 11 робочих місяців х 8 годин робочий день х 150 осіб = 264 тис. годин річний робочий час персоналу в кількості 150 осіб при 5 денному робочому тижні та при 8 годинному робочому дні.

Прямі втрати робочого часу у зв'язку із плинністю кадрів в 2019 році склали: 75 чоловік х 3 дні (плинність на одного робітника) = 225 людино-днів = 1800 людино-годин.

При середній нормі виготовлення 8 годин за 1 стіл , розрахунок кількості невироблених виробів складе 225 штук на рік.

При збутовій ціні 4 тисячі гривень за штуку недотримана річна виручка складе 900000грн. на рік тобто до 5% річного валового доходу.

2. Розрахунок ефекту від впровадження стимулюючої оплати працінадасть до 2% річного валового доходу, що складе 276407 грн.

3. Очікуваний ефект від впровадження заходів для формування корпоративної культури складе до 0.5% річного валового доходу = 69101 грн.

Таким чином економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій загалом склав 1245508 грн. на рік, тобто до 10% валового доходу.

З таблиці видно, що збільшувати прибуток, та вирішувати проблеми на підприємства такі як: низький рівень мотивації, низький рівень кваліфікації,

формування корпоративної культури, можна і з нульовими затратами для підприємства, а отже запропоновані заходи є економічно ефективними для ТОВ «МБС ВУД».

Таблиця 3.7.

Економічнийефектвідвпровадженнязапропонованихрекомендацій ТОВ «МБС ВУД» на 2020-2022рр.грн.

Мотиваційні аспекти	**Витрати на реалізацію**	**Очікуваний ефект**		
		2020 р.	**2021 р.**	**2022 р.**
1) вдосконалення оплати праці	не потребує додаткових витрат підприємством	Очікуваний ефект складе до 2% річного валового доходу		
		276407	276407	276407
2) гнучкий робочий графік невиробнич. персоналу компанії	не потребує додаткових витрат підприємством	-	-	-
3) навчання персоналу	Період навчання нового працівника2 місяці, який оплачується як випробу-вальнийтермінзвідраху-ванням30%ставки наставнику за навчання. Доплата здійснюється з фонду заробітньої плати нового працівника, а компанія не несевитрати на навчанняновихпрацівників. Доплата за навчання: 15 тис.грн х 30% = 4.5 тис.грн на місяць за одного учня.	900000	900000	900000
4) атестація персоналу	пов'язано з пунктом 3	-	-	-
5) формування корпоративної культури та внутрішнього клімату	не потребує додаткових витрат підприємством	Очікуваний ефект складе до 0.5% річного валового доходу		
		69101	69101	69101
Загальна сума річного економічного ефекту від запропонованих заходів:		1245508	1245508	1245508

Отже, запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління персоналом є привабливим для ТОВ « МБС ВУД» (табл.3.7.).

Таким чином, за результатами реалізації запропонованих заходів щодо формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «МБС ВУД»:

1.Плинність персоналу знизиться до мінімуму.

2. Збільшаться об’єми виробництва:за рік буде виготовлено на 225одиницьпродукціїбільше.

3. Економічний ефект щороку від запропонованих заходівскладе1245508 грн.

4. Зросте мотивація персоналу, та буде формуватися корпоративна культура.

5. Покращиться морально-психологічний клімат в зв’язку з можливістю перспективного фінансового зростання та довготривалого працевлаштування в ТОВ «МБС ВУД».

ВИСНОВКИ

Отже, як висновок можна зазначити, що управління персоналом - це ключова складова в системи управління підприємством таневід'ємна частина стратегії забезпечення сталого розвитку підприємства. Розвиток персоналу та кадрової політики є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах постійних змін та нестабільності зовнішнього середовища.

У сучасній науціі практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організацій.

Управління персоналом – вид діяльності по керівництву людьми, спрямований на досягнення цілей фірми, підприємства шляхом використання праці, досвіду, таланту цих людей з урахуванням їх задоволеності працею.

Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи.У зв’язку з цим складається система управління персоналом, якаінтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників та технологій. Виокремлено три групи методів управління персоналом організації: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Всі розроблені технології розділено на кілька груп (традиційні, галузеві, професійні таінноваційні) залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження.

Аналіз забезпечення персоналом ТОВ «МБС ВУД» доцільно здійснювати в розрізі кількісного, освітнього складу, а також рівня розвитку, мотивації та руху працівників. Кількість персоналу меблевого підприємства протягом аналізованого періоду, тобто протягом 3 років загалом зменшилася.В рамках програми навчання

робітників ТОВ «МБС ВУД» планується організація наступних видів навчання персоналу, які будуть забезпечувати його безперервність:підготовка нових робітників, перепідготовка робітників, навчання робітників другим професіям,підвищення кваліфікації робітників таінше.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення системи навчання кадрів дозволять ТОВ «МБС ВУД» змінити якісний склад персоналу, поліпшити підбір претендентів на вакантні посади.Ефективність навчання не повиннаоцінюватися тільки по витраченим на нього коштами.

Можна припустити, що в результаті проведення даних заходів відбудеться:зниження плинності кадрів, тому що підвищиться рівень трудової мотивації персоналу;збільшення рівня кваліфікації персоналу підприємства, з урахуванням вимог існуючого виробництва та перспектив його розвитку;зміцнення корпоративної культури організації.

Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праціі масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

Проблемаадекватної оцінки привабливості запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом з підходами щодоорганізації управління, пов’язаногоіз вкладенням капіталу, укладається у визначенні того, наскільки майбутні вкладення виправдовують сьогоднішні витрати.

Таким чином, економічний ефект щороку від реалізації запропонованих заходів щодо формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «МБС ВУД»складе 1245508 грн.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зайнятість населення» від27.03.2015року.

2. Закон України «Про колективні договори і угоди» від01.01.2015року.

3. Закон України «Прооплату праці» від01.01.2015року.

4. Закон України «Проохорону праці» від05.04.2015року.

5. Закон України «Про пенсійне забезпечення» від01.04.2015року.

6. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від07.11.2012року.

7. Конституція України стаття 23 від15.05.2014року.

8. Конституція України стаття 43 від15.05.2014року

9. Кодекс Законів про Працю України від26.04.2015року.

10. Азаров А. О., Мороз О. О., ЛеськоО. Й., Романець І. В. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2014. 283 с.

11. Аналіз заявок на відвантаження ТОВ «МБС ВУД» за 2016 рік

12. Аналіз заявок на відвантаження ТОВ «МБС ВУД» за 2017 рік

13. Аналіз заявок на відвантаження ТОВ «МБС ВУД» за 2018 рік

14. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства / С. М. Бортнік // Вісник Волинськогоінституту економіки і менеджменту: наук. журн. – 2014. –Т. 1. – № 10. – С. 40-51.

15.Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В.Ф. Братченко // Персонал. – 2014. – № 3. – С. 5-10.

16. БугуцькийО., Михайлов С. Ефективне використанняпраціоснова підвищенняпродуктивних сил суспільства. Україна: аспекти праці. – 2017. – № 3. – С. 3-9.

17. БутенкоІ. А. «Управління персоналом підприємства» як системна категорія / І. А. Бутенко // Економічніінновації. – 2014. – Вип. 57. – С. 51-61.

18.Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч.2.– Херсон, 2014. – С.144-146.

19.ВіятикІ. Особливості управління персоналом на підприємстві в умовах нестабільності/ ІринаВіятик, Богдан Андрушків // Матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г. Чумаченка «Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє», 6 квітня 2017 року – Т.: ТНТУ, 2017. – С. 20.

20. Виноградський М.Д., ВиноградськаА.М., ШкановаО.М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 509 с.

21. Вовканич С. Структура таособливості мотивації зайнятості. Формуваннярикових відносин в Україні. – 2015. – №3. – с.43-48.

22. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персоналу: навч. пос. Харків. ИД «ИНЖЭК», 2015. – 303 с.

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

24. ГольдаА.В. Зарубіжнийдосвід мотивації праці трудовогопотенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкової економіки в Україні: Збірник наукових праць. – 2015. – № 2 (33). – С.94-97.

25. ГрішноваО.А., НаумоваО.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / ГрішноваО.А., НаумоваО.О. // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. – Т. 2: Управління персоналом в організаціях. – К. 2015. – С.42-50.

26. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л. Григор'єв // Роботасьогодні. – 2015. – № 5. – С.32-34.

27. Гриньова В. М. Проблемиуправління трудовими ресурсами підприємства. Харків. Вид. ХНЕУ, 2016. – 192 с.

28. ГрузінаІ. А. Проблеми розвитку персоналу в системістратегічногоуправління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.

29.Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу, навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2015. – 398 с.

30.Данюк В., ЧернушкінаО. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки. Україна: аспекти праці. – 2015. – №2. – с.32-37.

31. Дем'яненкоА. М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах / А. М. Дем'яненко // Технології тадизайн. – 2015. – № 2 (15).

32.Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.сангл. – М.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.

33. Дороніна М. С. Соціально-економічниймеханізммотиваціїтрудовоїповедінки. Економікарозвитку. – 2016. – №2. – с.18-22.

34. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці. Економіка України. – 2014. – №2. – с.82-85.

35. Жуковська В. М., МиколайчукІ. П. Управління персоналом. Київ. – 2015. – 293 с.

36.Журавель П.В Сучасна парадигма в управлінні персоналом. Персонал. – 2015. – №5. – с.54-87.

37. Звіт про фінансові результати за січень грудень 2016 року

38. Звіт про фінансові результати за січень грудень 2017 року

39. Звіт про фінансові результати за січень грудень 2018 року

40.Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3. – С.111-115.

41.Карлін М.І. Теоретичніаспекти стимулювання праці в умовах фінансової нестабільності. Фінанси України. – 2016. – №2. – с.3-9.

42. Карпенко С.В., КарпенкоО.А. Управління персоналом. Київ. Ун-т «Україна», 2017. – 328 с.

43. Карпов А. Управління корпоративною культурою: гармоніязарадиуспіху. Менеджер по персоналу. – 2015. – №12. – с.12-18.

44. КичкоІ. М. Інновації в управлінні персоналом тасучаснийринокпраці: аспективзаємодії/КичкоІ., Горбаченко// Проблемиіперспективиекономіки тауправління. – 2017. – №5. – 5(71) – С.139-147.

45.Колпаков В. М. Маркетинг персоналу. Київ. МАУП, 2016. – 408 с.

46.КорнутаО. Концепція управління ефективністю персоналу. Економіст. – 2017. – №10. – с.72-75.

47. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т.С. Кравченко // Персонал. – 2015. – №7. – С.13-21.

48. Кравчук І. Фактори матеріальної мотивації як необхідна передумова економічного зростання. Фінанси України. – 2017. – №5. – с.56-59.

49. КриворучкоО.М. Обґрунтування концепції маркетингу персоналу / О. М. Криворучко, О. І. Гладка // Економіка транспортного комплексу. – 2016. – Вип. 27. – С.5-14.

50. Лень Т.В. Теоретико-методологічні засади маркетингу персоналу на підприємстві / Т. В. Лень // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2014. – № 811. – С.197-201.

51.ЛеонтенкоО.М. Людський чинник як найважливіший елемент сучасного виробництва. Формування ринкової економіки. Київ. КНЕУ, 2015. – с.737-744.

52.Летягин В. Быстрорастущиекомпании: зарубежныйопыт. Персонал. – 2018. – № 7. – С. 70-73.

53. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №1. – С. 126-135.

54. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академическогобакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИздательствоЮрайт, 2015. 492 с.

55. МажураІ.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 4 (155). – С . 203-206.

56. Мельничук Д.П. Особливостіоцінки персоналу на вітчизняних підприємствах / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. – № 4 (42). – С. 224-231.

57.Меньшикова, М. А К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистемеорганизации/ М. А. Меньшикова// Ученые записки.

Электронный научныйжурнал Курского государственногоуниверситета. – 2018. – № 3(7). – С.59-66.

58.Михайлов С.О. Управління персоналом. Київ. – 2017. – 248 с

59. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу. Київ. Знання, 2018. – 435 с.

60. Мясоедова Т. Г. Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия / Т. Г. Мясоедова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С.29-36.

61. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучаснихумовахгосподарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41.

62. Назарчук Т. В., КосіюкО. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. – 560 с.

63. Павловська Н. Посилення мотивації допраці. Україна: аспекти праці. – 2015. – №3. – С.16-20.

64. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва. Київ. МАУП. – 2015. – 96 с.

65. Петюх В. М., Базилюк Б. Г., ГерасименкоО. О. Управління персоналом. Київський національний економічний ун-т ім. ВадимаГетьмана Київ. КНЕУ. – 2017. – 320 с.

66. Прохорова М.В. Персонал приносящий прибыль. Технологии рационального управления персоналом / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. – М.: Эссимо, 2014. – 623с.

67. Процак К.В. Креативність персоналу як важливийчинникінноваційногорозвиткупідприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // ВісникНаціональногоуніверситету «Львівськаполітехніка». – 2016. – № 698. – С. 272-276.

68. Пузирьова, П. В. Базовіпідходи доформуванняпринципівіметодівуправління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формуваннярінковихвідносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162.

69. СавицькаО. М., Марчук С. В. Особливості розвитку логістичного контролінгу в контексті удосконалення управління персоналом на підприємстві. Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». – 2017. – №2. – С. 324-334.

70. Самсонова М.М. Світовий досвід управління персоналом та його значення для України. Управління розвитком. Харків. ХНЕУ. – 2015. – 248 с.

71. Семенова Л.Ю. Маркетингові підходи в управлінні персоналом / Л. Ю. Семенова // Інвестиції: практика тадосвід. – 2014. – № 5. – С.51-55.

72. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элементсистемы конкурентныхпреимуществорганизации/ Н.Н. Сивальнева., А.В. Швеков// Управление персоналом. – 2018. – №22. – С.51-54.

73. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2016. – №5. – С. 96-99.

74. Статистика людських ресурсів ТОВ «МБС ВУД» за 2016 рік

75. Статистика людських ресурсів ТОВ «МБС ВУД» за 2017 рік

76. Статистика людських ресурсів ТОВ «МБС ВУД» за 2018 рік

77. Статут ТОВ «МБС ВУД»

78. Стахів О. Мотиваційний потенціал персоналу в контексті реалізації вимог міжнародного стандарту управління якістю ISO 9001. Персонал. – 2017. – №. 8. – 76-81 с.

79.Стрельбіцький П.А., СтрельбіцькаО.П. Світовий досвід мотивації праці та його впровадження в Україні. Вісник Кам’янець-Подільського національного університету іменіІванаОгієнка. Економічні науки. Кам’янець- Подільський: ФОП СисинА.Я. 2015. Вип. 10. С.323-333.

80.Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління / Н. Талюпа // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №8. – С. 49-50.

81. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ. Академвидав. – 2016. – 488 с.

82.ХодикінаІ. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної

діяльності компанії/ І. Ходикіна // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету іменіІванаОгієнка. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10. – С.341-348.

83. Цимбалюк І.М. Підвищення професійної кваліфікації: психологія педагогічної праці. Київ. Професіонал. – 2014. – 255 с.

84. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнароднаінтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічнийуніверситет. – Одеса, 21-22 травня 2015). – Одеса: ОНПУ, 2015. – С.205-208.

85.ЧернетенкоО. А. Атестація робочих місць за умовами праці. Довідник кадровика. – 2018. – № 4. – С.51-57.

86. ЧудноваО. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146-154.

87. ЧудноваО.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37). – К.: НДЕІ, 2014. – С.97-100.

88. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х.: ХНЕУ, 2015. – 218 с.

89. Щур О. Сучасний погляд на персонал. Практика управління. – 2017. – № 6. – с.35-40.

90. https://businessman.ru/new-sovremennye-koncepcii-upravleniya-personalom-principy-metody.html

91. www.economy.nayka.com.ua