

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут управління і адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Приймак Н.С.
(підпис)

« ____ » _____ 2018 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня «Магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: **«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
КОМЕРЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконав: студентка 2 курсу групи з МН -17-М
Полухіна Олена Валеріївна

Керівник: доцент кафедри економіки та бізнесу,
к.е.н., доц. Хаврова К.С.

(підпис)

Рецензент: Директор ПП «МТВК «Шанс»
Яковенко І.М.

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Кривий Ріг
2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут управління і адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування

_____ Приймак Н.С.
« ____ » _____ 2018 р

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Полухіної Олени Валеріївни

1. Тема роботи: **«Стратегічне управління персоналом комерційної організації»**

Керівник роботи доцент кафедри економіки та бізнесу, к.е.н., доцент Хаврова К.С.

затверджені наказом вищого навчального закладу від «15» червня 2018 року № 277-с

2. Строк подання студентом роботи «20» 12 2018 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони та законодавчі акти України, постанови Кабінету міністрів України, Укази президента України, нормативні, інструктивні матеріали, монографії, матеріали фінансово-господарської діяльності приватного підприємства «Маріупольський торгівельно-виробничий комплекс «Шанс», результати індивідуальних досліджень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретико- методологічні аспекти стратегічного управління персоналом на підприємстві. Розділ 2. Аналіз стратегічного управління персоналом підприємства ПП «Маріупольське торговельно-виробниче підприємство «Шанс». Розділ 3 Вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства

5. Перелік графічного матеріалу графіки, таблиці, схеми, рисунки

6. Дата видачі завдання «__» _____ 2018р.

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 15.06.2018	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 01.11.2018	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 19.11.2018	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 3.12.2018	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 6.12.2018	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 20.12.2018	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 22.12.2018	
8	Захист дипломної роботи	до 31.12.2018	

Студент _____ **Полухіна О.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Хаврова К.С.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 97, рисуноків 8, таблиць 16, додатків 2,
графічного матеріалу , використаних джерел 65

Об`єкт дослідження: система управління персоналом підприємства

Предмет дослідження: аналіз та заходи щодо удосконалення стратегічного управління персоналом підприємства

Мета дослідження: обґрунтування та поглиблення теоретичних, методичних, організаційно-економічних аспектів та систематизація вже існуючих наукових здобутків на ниві управління персоналом

Методи дослідження: спостереження, порівняння, вимірювання, моделювання, аналіз і синтез

Основні результати дослідження: запропоновані програми підвищення лояльності персоналу на ПП «МТБК «Шанс»: афективна (емоційна), розрахункова та нормативна. Ці програми дадуть можливість підняти емоційний рівень підприємства і вирішити проблему з наявністю серед працівників осіб, які знаходяться в стані тривоги та стресовому стані, скоротити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності працівників.

Ключові слова: підприємство, стратегічне управління, персонал, фінансовий результат, маркетингове середовище, стимулювання праці

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1 Сутність, завдання та цілі управління персоналом	9
1.2 Кадрова політика як елемент взаємовідносин працівника та підприємства	17
1.3 Основні показники системи управління персоналом	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПП «МАРІУПОЛЬСЬКЕ ТОРГОВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ШАНС»	
2.1 Економічно-організаційна характеристика ПП «МТВК «ШАНС»	
2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища досліджуваного підприємства	32
2.3 Оцінка стратегічного управління персоналом на підприємстві	42
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	52
3.1 Основні напрями підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на підприємстві	
3.2. Розвиток лояльності персоналу як умова ефективності його використання	65
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу	
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	89
	97
	104

ВСТУП

Корінні зміни, що сталися в системі функціонування вітчизняних підприємств та всього народного господарства України в цілому, створили велику потребу в нових управлінських знаннях, посилили інтерес до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованого на досягнення кінцевої мети.

Ефективне управління персоналом як особливої функції діяльності, пов'язане з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва. Головна мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

Тому важливою умовою управління персоналом є захищати інтереси працівників, оскільки саме вони призводять до ефективності управління і саме тому існує така наука управління персоналом, яка включає в себе всі аспекти управління (методи, концепції, принципи), за допомогою яких здійснюється процес прийняття управлінських рішень. На даний час особливої уваги отримало управління розвитком персоналу, що передбачає навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, а також новий підхід до управління соціальним розвитком, що забезпечує охорону здоров'я, соціальне страхування, правове забезпечення, інформаційне забезпечення. Реалізація цих процесів суспільного життя населення є актуальною та важливою вимогою в діяльності кожної організації.

Актуальність теми дипломної роботи визначається важливістю розгляду персоналу як об'єкта дослідження та найбільш важливого ресурсу в організації.

Питання забезпечення розвитку персоналу піднімалося ще у роботах Г. Десслера, М. Армстронга, П. Шейла, А. Томпсона та Дж. Стрікленда. Нині воно знайшло своє відображення у працях А. Кібанова, Г. Лича, В. Співака,

В. Верхоглядкової, Ю. Лисенка, Г. Кіндрацької, С. Шекшня та інших вчених. На жаль, досі, як свідчать результати сучасних досліджень [13], у професійній сфері розвитку працівників не вистачає стратегічної орієнтації, тобто орієнтації на перспективи розвитку підприємства, що, найчастіше, інтегрується з перспективами розвитку персоналу, системами відбору, оцінки, мотивації працівників, об'єктивної оцінки результатів праці.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та поглибленні теоретичних, методичних, організаційно-економічних аспектів та систематизації вже існуючих наукових здобутків на ниві управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі завдання:

- визначення сутності, завдання та цілей управління персоналом;
- розкрити основні показники системи управління персоналом;
- надати економічно-організаційну характеристику досліджуваного підприємства;
- провести аналіз внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища досліджуваного підприємства;
- оцінити стратегічне управління персоналом на підприємстві;
- надати рекомендації щодо основних напрямів підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на підприємстві;
- розглянути питання розвитку лояльності персоналу як умови ефективності його використання;
- внести пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Предметом дослідження став аналіз та заходи щодо удосконалення стратегічного управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження стала система управління персоналом підприємства.

У процесі роботи використовувались наступні методи: спостереження, порівняння, вимірювання, моделювання, аналіз і синтез.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення дипломної роботи доведені до рівня практичних рекомендацій, які створюють методологічне й методичне підґрунтя для формування дієвих механізмів стратегічного управління персоналом підприємства з позицій підвищення конкурентоспроможності підприємств, зростання їх інноваційного розвитку.

Науковою базою дипломної роботи є основні положення менеджменту організації, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління персоналом, мотивації ефективної праці, розвитку людського капіталу. В процесі дослідження джерелами інформації були також закони України та нормативні акти Президента України, та інші нормативні акти за тематикою роботи, інформаційно-аналітичні огляди, матеріали досліджуваного підприємства, періодичні видання і власні дослідження.

За темою дипломного дослідження було опубліковано тези «Розробка програми підвищення лояльності персоналу підприємства» // Сучасні тенденції в економіці та управлінні : збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 17 листопада 2018 року).

Дипломна робота містить вступ (3 стор.), 1-ий розділ (22 стор.), 2-ий розділ (33 стор.), 3-ій розділ (29 стор.), висновки (4 стор.), таблиці (16), рисунки (8), посилання (65 найменувань).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, завдання та цілі управління персоналом

Персонал є найбільш складним об'єктом управління, оскільки люди наділені інтелектом. Вони постійно розвивають взаємовідносини, засновані на довготривалій основі. У сучасних умовах цінність людських ресурсів постійно зростає, що призвело до формування системи управління людськими ресурсами.

В управлінні організацією далеко не останнє місце посідають людський фактор, психологічні особливості колективу, особисті потреби та інтереси певних його членів. Мистецтво керівництва й полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. У таких умовах управління людськими ресурсами є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності (організації, фірми) [31, с. 53].

Суспільний розвиток нерозривно пов'язаний з динамічним оновленням системи управлінських відносин, що проявляється у виникненні нових форм виробництва, формуванні глобальної системи торгівлі та фінансів, розробці сучасної концепції управління персоналом організації, діяльності промислово-фінансових груп, транснаціональних компаній і банків, які є власниками значної частини створених у світовій економіці товарів, капіталів і технологій. Складовими кадрового господарства організацій є кадрова політика, управління (керівництво) персоналом і адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота) [38, с. 6].

Управління різноманітно і існує в самих різних видах. Якщо узагальнити інформацію у вивчених джерелах, можна дати наступне

визначення поняттю "Управління" - це праця людей, направлена на організацію і координацію діяльності трудових колективів і окремих працівників в процесі виробництва продукції, надання послуг [2, с. 23].

Управління – це процес переробки інформації з метою підготовки, ухвалення і реалізації рішень, що забезпечують підвищення ефективності роботи організації, поліпшення якості продукції [4, с. 15].

Управління – це та внутрішня рушійна сила організації (підприємства, фірми) яка забезпечує її продуктивну життєдіяльність [6, с. 39].

Персонал (лат. *personalis* - особистий) - особовий склад установи, підприємства, службовці що належать до однієї професійної категорії [45, с. 100].

Існує також кілька понять управління персоналом:

Управління персоналом — частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [14, с. 17].

Управління персоналом — це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань [1, с. 9].

У найширшому сенсі управління є цілеспрямована дія на певний об'єкт з метою стабілізації або зміни його стану так, щоб досягти поставленої меті. Необхідність в управлінні виникла з розвитком спеціалізації виробництва, збільшення його масштабів. Воно дозволяє упорядкувати і погоджувати діяльність багатьох людей, зайнятих в виробництві.

Управління персоналом передбачає реалізацію керівних рішень, що приймаються в межах кадрової політики. У цих рішеннях проявляються принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником і підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади. На практиці неможливо розмежувати кадрову політику і управління персоналом. Крім того, кадрова політика є системою управління людьми.

Управління припускає наявність знань і даних про стан виробництва. Воно є сукупністю інформаційних процесів і дій на поведінку персоналу підприємства, порядок виконання яких регламентується певними правилами і інструкціями.

Мета управління полягає в ефективному використанні робочої сили і обмежених ресурсів для досягнення бажаного і можливого стану виробництва [48, с. 31].

Процес управління здійснюється відповідно до певних принципів, тобто правилами. На практиці їх може бути дуже багато.

Чи не найголовнішим можна рахувати науковість у поєднанні з елементами мистецтва. Складним сучасним господарством, у тому числі і персоналом, практично неможливо управляти "по натхненню". Вимагається використовувати цю безліч наук. В той же час ситуація може мінятися так нестримно і непередбачувано, що на пошук науково обґрунтованого рішення не виявиться часу, і тоді доводиться імпровізувати, шукати нетрадиційні підходи до проблем. Це окрім глибоких знань вимагає від керівників великого досвіду, володіння мистецтвом міжособового спілкування, уміння знаходити вихід з безвихідних ситуацій.

Процес управління має бути цілеспрямованим, тобто завжди здійснюватися "не просто так", а бути орієнтованим на рішення якихось проблем, що стоять в даний момент перед організацією.

Важливим принципом управлінської діяльності є функціональна спеціалізація у поєднанні з універсальністю. Тобто до кожного об'єкту управління має бути індивідуальний підхід, що відповідає спрямованості і особливостям його функціонування [4, с. 105-107].

Будь-який управлінський процес повинен ґрунтуватися на принципі послідовності. Це означає, що дії, з яких він складається, розташовуються в строго певному порядку, як в просторі, так і в часі. Не можна, наприклад, спочатку приймати рішення, а вже потім осмислювати ситуацію. У ряді

випадків послідовність управлінських дій може мати циклічний характер, що припускає їх повторення в тому ж ви-де через певні проміжки часу.

Управління має бути безперервним. Це дозволяє своєчасно виявляти і вирішувати виникаючі проблеми, а отже, забезпечувати стабільний розвиток і функціонування організації, що вимагає оптимального поєднання централізованого регулювання і самоврядування окремих елементів організації. Оскільки самоврядування здійснюється людьми, воно неможливе без дотримання такого важливого принципу, як облік індивідуальних особливостей і психології працівників, закономірностей міжособових стосунків і групової поведінки. Це забезпечує нормальний морально-психологічний клімат в організації і ухвалення зважених рішень, які належним чином виконуватимуться.

Концепція управління персоналом підприємства - це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств [5, с.51].

Оснoву концепції управління персоналом підприємства складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством [24, с. 27].

Основним змістом, суттю управління персоналу є багатогранний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Елементи, на які спрямована діяльність управління, утворюють об'єкт управління. Зазвичай він має просторові межі, і певне буття в часі. Інакше втрачається конкретність, і самоврядування ним стає неможливим і безглуздим. Структуру цього впливу складають методи управління людьми на виробництві: адміністративні (або організаційно-розпорядчі), економічні, правові та соціально-психологічні [8, с. 45-46].

Від суб'єкта управління необхідно відрізнити суб'єкт управлінської діяльності. Останній може бути тільки фізичною особою, живою людиною. Саме, через суб'єктів управлінської діяльності, що належать як до суб'єкта, так і до об'єкту управління, реалізуються управлінські стосунки. Предметом і продуктом праці в управлінні є інформація; у першому випадку вона - "сира", а тому не може застосовуватися на практиці; проте в результаті управлінської діяльності на її основі створюється рішення, тобто інформація, виходячи з якої об'єкт управління, може робити конкретні дії [1, с. 56].

Формою менеджменту персоналу, його зовнішніми очевидними ознаками є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від бесіди з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів та індивідів.

Суть управління полягає в наступному [29, с. 79]: збір, зберігання, обробка і передача інформації; розробка і ухвалення управлінських рішень; вироблення дій, що управляють, і видача їх об'єкту управління; контроль виконання ухвалених рішень.

Внутрішню основу, а отже, і сутність управління персоналом становлять управлінські відносини. Керівники будь-якої організації постійно змушені розв'язувати одну й ту саму проблему: як сформулювати відповідну систему управління, щоб забезпечити співробітництво працівників і успішно розв'язувати можливі конфлікти між ними в організаційному середовищі.

При розгляді поняття управління можна виділити три основних аспекти: зміст, організація і технологія управління [25, с. 58-61].

Зміст управління полягає у виявленні і розробці основних закономірностей управління, його принципів, методів і шляхів що дозволяють щонайкраще досягати поставлених цілей. Зміст управління залежить від цілей, завдань і конкретних особливостей виробництва. Від прийнятої технології виробництва. От взаємозв'язків виробничих підрозділів.

Від характеру основних і оборотних фондів. Від робочої сили і всієї системи виробничих стосунків.

Управління персоналом — явище дуже складне, багаторівневе. У ньому можна розрізнати окремі функції, фази, численні завдання тощо. Але всі ці частини єдиного цілого пронизує й об'єднує інформація — головний субстрат менеджменту персоналу. Інформація є головним предметом і продуктом діяльності кожного керівника. На підставі різноманітної інформації визначається чисельність і планується діяльність персоналу, відбувається його поточне й підсумкове оцінювання, розробляються системи заохочення працівників. Комунікативний процес між суб'єктом і об'єктом управління являє собою обмін інформацією. Усі методи управління базуються знову ж таки на різноманітній інформації.

Управлінський апарат організації як інтегрований суб'єкт менеджменту персоналу виконує різні функції. Їх можна поділити на 2 групи — загальні та специфічні [27, с. 39].

До групи загальних функцій належать такі: планування, організація, мотивація та контроль. Ці функції виконують усі керівники незалежно від рівня управління, лінійні й функціональні, кожен у межах, закріплених внутрішніми організаційними документами обов'язків, прав і відповідальності.

В концентрованому вигляді специфічні функції з менеджменту персоналу в чинних нормативних документах не закріплені, їх можна з'ясувати з переліку завдань та обов'язків, що містяться в "Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників". Наприклад, основними специфічними функціями начальника відділу організації праці та заробітної плати, а отже, і структурного підрозділу, який він очолює, можна вважати:

- нормування праці;
- виявлення резервів зростання продуктивності праці;

- удосконалення матеріального й морального стимулювання працівників;
- контроль за дотриманням трудового законодавства в організації.

Принципи менеджменту персоналу - це сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних і перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці [3, с. 52-53].

Менеджмент персоналу в організації має здійснюватись на таких основних принципах [33, с. 276-178]: плановірності; системності; єдиноначальності; соціального партнерства; економічної ефективності; демократизму; економічної зацікавленості; соціальної доцільності.

Принцип плановірності вимагає, щоб усі процеси, процедури, операції, дії, що відбуваються в організації з відтворення та використання персоналу, виробництво та праця на кожному робочому місці відбувались на плановірній основі, тобто скоординовано й синхронно. Відсутність плановірності, неузгодженість окремих планів або їхніх складових спричиняють порушення ритму виробництва, втрати робочого часу та інших ресурсів, погіршення якості продукції та послуг тощо.

Дуже важливим для ефективності менеджменту персоналу є принцип системності, який обумовлює необхідність реалізації системного підходу в управлінні організацією як цілісним соціальним організмом, структурними підрозділами й виконавцями.

Принцип єдиноначальності слід розуміти як необхідність чіткого розподілу повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі, і горизонталі, адміністративну упорядкованість кожного працівника, кожної структурної ланки лише одному керівникові. Кожен керівник має нести персональну відповідальність за стан справ у підпорядкованому йому підрозділі

Принцип соціального партнерства доповнює та врівноважує принцип єдиноначальності. Трудовий колектив організації працюватиме свідомо й

продуктивно, якщо між соціальними партнерами (найманим персоналом і роботодавцем або його представником) буде досягнуто взаєморозуміння, балансу інтересів, соціальної згоди й бажання працювати спільно на досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.

Принцип економічної ефективності вимагає ретельного обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу, витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших прямих і непрямих витрат з огляду на їхню віддачу, окупність. Але це не варто розуміти буквально — сьогодні вклали гроші, а завтра рахуватимемо прибуток: окремі статті витрат приносять віддачу не відразу, а згодом, хоча це не означає, що саме на цих статтях треба економити.

Принцип демократизму вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі, яким він керує, з участю найманих працівників у формуванні стратегії та політики менеджменту персоналу, прийнятті оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва тощо.

Світовою практикою доведено, що з усіх можливих стилів керівництва демократичний стиль є найкращим щодо мотивації персоналу працювати продуктивно.

Принцип економічної зацікавленості полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б керівників і весь персонал працювати з повною віддачею творчого потенціалу на благо організації, а отже, кожного працівника й суспільства.

Принцип соціальної доцільності доповнює принцип економічної зацікавленості. Він означає, що будь-які заходи, дії керівництва, умови праці персоналу мають бути соціально виправдані та обґрунтовані. Коли людина задоволена роботою, вона працює з повною віддачею сил, енергії, творчого потенціалу.

Засоби управління персоналом - збірне поняття, що охоплює широке коло речей, які використовуються для практичного управління людьми у

сфері спільної праці: інтелект, кваліфікація, управлінські здібності суб'єктів менеджменту персоналу; фінанси підприємства; матеріально-технічне оснащення робочих місць і службових приміщень суб'єктів менеджменту персоналу; нормативно-правове забезпечення; інформація, інформаційні системи і технології в управлінні [41, с.37].

Організація управління характеризується побудовою раціональної системи управління шляхом виділення взаємозв'язаних рівнів, функцій і стадій управління. Розробляється ієрархічна структура органів управління які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій і наділяються правами і повноваженнями для їх виконання [6, с. 604].

Основні напрями діяльності, пов'язані з управлінням персоналом: формування системи управління персоналом; планування кадрової роботи; проведення маркетингу персоналу; визначення потреби організації в персоналі; визначення кадрового потенціалу організації; забезпечення системи управління персоналом: інформаційне, технічне, правове нормативно-методичне і діловодне; оцінка діяльності підрозділів організації; оцінка економічної і соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом.

Провідними цілями управління персоналу [8, с. 204] є:

- підвищення ефективності функціонування організації;
- поліпшення якості трудового життя персоналу.

Ці цілі органічно пов'язані одна з одною.

1.2 Кадрова політика як елемент взаємовідносин працівника та підприємства

В поняття управління персоналом також входить поняття кадрової політики.

Метою кадрової політики є забезпечення відповідності між потребами підприємства та наявністю кадрів необхідної кількості та якості. Досягнення означеної мети можливе через реалізацію напрямів кадрової роботи в усій системі взаємовідносин працівника та підприємства.

Сьогодні основними напрямками взаємовідносин працівника та підприємства є:

- відносини, пов'язані із забезпеченням зайнятості працівника;
- відносини щодо забезпечення умов праці;
- відносини щодо оплати праці;
- відносини щодо забезпечення умов професійного зростання;
- відносини щодо соціальних гарантій. Ефективно побудована система

взаємовідносин за кожним з окреслених напрямів є запорукою стабільної діяльності підприємства.

Кадрова політика - це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління персоналом, забезпечується реалізація інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту [18, с. 74]. Управління персоналом передбачає реалізацію керівних рішень, що приймаються в межах кадрової політики. У цих рішеннях проявляються принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником і підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади. На практиці неможливо розмежувати кадрову політику і управління персоналом. Мало того, кадрова політика є системою управління людьми.

Кадрова політика організації передбачає прийняття принципових рішень щодо цілей, заходів і правил внутрішнього розпорядку в кадровій сфері. Вона є складовою як кадрового господарства, так і економічної політики, що генерує основні напрямки, цілі й заходи щодо забезпечення виконання конкретних завдань. У межах кадрової політики визначаються можливості стосовно людської праці, ставлення начальника до підлеглого й відносин між співробітниками [1, с. 26].

До економічної політики вона належить тому, що в її межах державні органи і керівництво як державних, так і приватних організацій приймають принципові рішення у сфері людської праці, які охоплюють усі функціональні сфери організації. Якість цих рішень певною мірою залежить від професійної придатності співробітників, наділених відповідними повноваженнями. Рівень використання кадрів, стимулювання їх розвитку, посадові призначення, оплата праці — важливі чинники успішної діяльності будь-якої організації. Тому незрозуміло, чому й понині у багатьох організаціях керівники відділів кадрів відіграють другорядну роль порівняно з керівниками інших підрозділів.

Суб'єктами кадрової політики є представлення кадрової політики керівництва фірми та представники робітників і службовців у раді організації, представники, які обстоюють інтереси робітничої молоді, представники робітників і службовців у спостережній раді, а також комітет із трудових спорів, який розглядає спори між роботодавцями й радою організації і ухвалює обов'язкові для всіх рішення; комітет представлений двома сторонами на паритетних засадах [3, с. 45]. Згідно із законом про представницькі органи рада організації має великі повноваження щодо прийняття рішень у межах кадрової політики, особливо з питань умов праці, обладнання робочих місць, посадових призначень і підвищення рівня виробничої кваліфікації.

Також існують інші суб'єкти кадрової політики, які безпосередньо впливають на неї — насамперед профспілки, спілки роботодавців, власники капіталу і безпосередньо співробітники.

На кадрову політику впливають також суспільні умови, певні владні структури, ситуація на ринку праці, брак чи надлишок робочої сили, акції солідарності робітничих або інших впливових угруповань.

Цілі кадрової політики поділяють на економічні та соціальні [3, с. 46-51].

Економічні цілі є похідними від пріоритетних виробничих принципів збереження організації та одержання максимального прибутку. Важливим є також досягнення ефективного співвідношення між затратами та результатом. У сучасному кадровому господарстві принципу ефективності підпорядковане співвідношення цілей і затрат, які пов'язані з використанням людської праці у процесі виробництва. Кадрові рішення в існуючих економічних умовах найчастіше спрямовуються не на абсолютне зниження кадрових затрат, а на оптимізацію співвідношення між кадровими затратами, з одного боку, і продуктивністю фактора праці — з іншого.

Соціальні цілі кадрової політики передбачають поліпшення матеріального та нематеріального становища працівників. Зокрема, це стосується заробітної плати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, а також обладнання робочих місць, вимог надання більшої свободи дій і права на участь у прийнятті рішень.

Важливе місце в управлінні персоналом також займає таке важливе поняття як система управління персоналом. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Таким чином, система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямованні на досягнення загальної мети.

1.3 Основні показники системи управління персоналом

Управління персоналом організації - цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи

управління персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом організації [10, с.271].

Управління персоналом полягає у формуванні системи управління персоналом; плануванні кадрової роботи, розробці оперативного плану роботи з персоналом; проведенні маркетингу персоналу; визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі. Управління персоналом організації охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів: наймання, відбір і прийом персоналу; ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації, підборі; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація трудової діяльності персоналу і його використання; організація праці і дотримання етики ділових стосунків; управління конфліктами і стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів; управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком; вивільнення персоналу. Управління персоналом організації передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і документаційне забезпечення системи управління персоналом. Керівники і працівники підрозділів системи управління персоналом організації вирішують питання оцінки результативності праці керівників і фахівців управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної і соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом, аудиту персоналу [36, с. 320-322].

Регламентуватися загальними для усіх принципами, а в організації немає однакових людей; нові працівники швидше адаптуються до існуючої системи моральних цінностей і вимог адміністрації; адміністрація проводить свою кадрову політику, що часто відрізняється від інших організацій; керівний склад організації міняється, але спадкоємність повинна зберігатися і працівники повинні жити за загальними правилами, що склалися; різноманітність віросповідання впливає на відношення людей до роботи,

тому слід мати загальні принципи (правила).

Усю сукупність цілей організації можна розділити на чотири види, або блоку: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні і соціальні. Кожен з названих блоків має свою мету першого рівня, основний зміст якої можна коротко виразити таким чином.

Економічна мета це отримання розрахункової величини прибутку від реалізації продукції або послуг; науково-технічна мета, це забезпечення заданого науково-технічного рівня продукції і розробок, а також підвищення продуктивності праці за рахунок вдосконалення технології; виробничо-комерційна мета - виробництво і реалізація продукції або послуг в заданому об'ємі і із заданою ритмічністю (що забезпечують економічну мету договірні зобов'язання, держзамовлення і тому подібне); соціальна мета - досягнення заданої міри задоволення соціальних потреб працівників [46, с. 381-382].

Нижче приведений спрощений варіант базового дерева цілей системи управління підприємством. Він обмежений цілями, виділеними за понятійною (аспектному) ознакою декомпозиції (перший і другий рівні), і одним рівнем цілей, виділеним за факторною ознакою (третій рівень).

На наступному рівні цілей слід виділити цільове забезпечення загальних функцій управління: планування (тобто координації очікуваних результатів і способів їх отримання), організації і регулювання (тобто координації фактичних дій з досягнення результатів), обліку і контролю (тобто зворотному зв'язку від об'єкту до суб'єкта для отримання інформації про досягнення результатів), стимулювання (тобто розподіли фінансових ресурсів між ланками).

Економічна мета

- Перший рівень:
 - Науково-технічна мета
 - Виробничо-комерційна мета
 - Соціальна
- Другий рівень:

- Забезпечення перспективних технічних характеристик
- Забезпечення якості продукції або послуг
- Реалізація науково-технічної продукції
- Ріст об'єму реалізації продукції або послуг
- Забезпечення ритмічності постачань продукції або своєчасність
- Третій рівень:
 - Організація перспективних науково-технічних розробок
 - Скорочення тривалості циклу «дослідження-виробництво»
 - Технічний супровід і переозброєння виробничого процесу
 - Забезпечення високої якості праці
 - Маркетинг науково-технічних розробок
 - Відповідність плану розробок науково-технічного потенціалу
 - Маркетинг продукції або послуг
 - Відповідність виробничої програми і виробничої потужності
 - Повнота і своєчасність матеріально-технічного постачання
 - Повнота і своєчасність матеріально-технічного постачання
 - Забезпечення ефективного технічного стану устаткування і ритмічності виробничого процесу

Усі перераховані загальні функції управління в нерозривній єдності є присутніми в діяльності керівників підрозділів усіх рівнів. Потрібно відмітити, що в даному випадку при побудові типового дерева цілей не використовувалася просторова ознака їх декомпозиції. Його використання припускає подальше формування організаційної структури за дивізіональним типом.

Структуризація соціальної мети може розглядатися дwoяко. З одного боку, вона повинна відповідати на питання: які конкретні потреби працівників, задоволення яких вони мають право вимагати у адміністрації. З іншого боку, ця ж система цілей повинна відповідати і на таке питання: які цілі по використанню персоналу ставить перед собою адміністрація, які умови вона прагне для цього створити? Очевидно, ефективність управління

персоналом залежить від того, в якій мірі вказані групи цілей співпадатимуть [41, с. 30-32].

Система управління персоналом у культурному вимірі має такі складові:

- принципи управління;
- засоби управління;
- стилі управління;
- методи управління.

Принципи управління персоналом є складовою принципів соціального управління. Проте багато підприємств розглядають їх окремо в директивах щодо здійснення кадрового управління, основних напрямках кадрового управління тощо [44, с.174-182].

Принципи управління є правилами, за якими формуються єдині управлінські позиції, способи розв'язання поставлених завдань, норми відносин співробітників.

Спектр ідей з розглядуваної проблематики досить широкий — від загальних уявлень про етичні норми та характери людей до моделей поведінки у відносинах різних управлінських рівнів і правил розв'язання конфліктів.

Деякі дослідники описують структуру принципів управління так. Наоснові цілей організації, запропонованої концепції виробництва та певних суспільно-політичних поглядів з урахуванням сучасних практичних досягнень розробляється модель системи управління. Найважливіші цілі організації такі: за допомогою адекватної організації та відповідного управління стимулювати мотивації співробітників до самостійних ініціативних дій; координувати роботу в організації з метою досягнення її цілей і створення умов для подальшої гуманізації сфери праці, самореалізації кожного на конкретному робочому місці.

На цій основі формують тези управління персоналом, найважливіші з яких - децентралізація, делегування повноважень, принцип одноособової

відповідальності, координація, інформація та право голосу. Чим більша за масштабами організація, тим більше в ній відділів, філіалів, представництв і тим важливіше письмове закріплення загальних принципів здійснення єдиного управління. Таке узгодження необхідне, бо інакше (наприклад, в окремих сферах організації) домінуватиме один керівник, а це загрожує єдиному характеру спрямованості організації. Водночас принципи управління повинні мати загальний характер, щоб обмежувати свободу дій керівного складу. Ці принципи конкретизуються через засоби управління та керівництва до дії на різних рівнях ієрархії.

Засоби управління [44, с. 182-195] розподіляються на:

- прямі засоби управління;
- непрямі (опосередковані) засоби управління;
- квазізасоби управління.

Існують прямі засоби управління, які застосовують для безпосереднього управління персоналом, і непрямі (опосередковані), які використовують переважно з організаційних міркувань. Особливу групу утворюють квазізасоби, це фактори, які не можна зарахувати до згаданих категорій, але які мають важливе значення для успішного здійснення управління персоналом.

До найважливіших прямих засобів управління належать:

"Делегування повноважень і завдань" - один з найважливіших інструментів сучасного управління персоналом. Під делегуванням слід розуміти передавання співробітникам виконання чітко сформульованих завдань разом з певними компетенціями;

"Обговорення в колективі, бесіди з підлеглими" - обмін думками між керівником і його підлеглими відбувається як у процесі бесід, так і під час колективного обговорення. У бесіді можуть брати участь керівник і один співробітник, а обговорення має колективний характер;

"Критика та заохочення" - це форми оцінювання людської праці (відповідно негативної та позитивної). Підлеглі не повинні сприймати

критику як образу чи покарання. Керівник має вислухати пояснення й вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані;

"Службовий нагляд і контроль за результатами праці" - повинні співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ;

"Директиви та вказівки": директиви — це довгострокові рішення, конкретизовані вказівками. Вони застосовуються для забезпечення єдиних меж організаційної поведінки посадових осіб організації, дають змогу орієнтуватися в тому, як досягти мети організації в цілому та її підрозділів зокрема.

Непрямі (опосередковані) засоби управління є допоміжними, але вони істотно впливають на управління персоналом.

До непрямих засобів управління персоналом належать [44, с. 198-205]:

"Оцінка робочого місця" - здійснюється частково на основі характеристики посади. При цьому необхідно враховувати спектр і складність здійснюваної діяльності, на основі яких призначається заробітна плата й визначаються вимоги до рівня освіти та досвіду претендента;

"Оцінка співробітника" - передбачає оцінювання його особистого внеску. Для цього використовують систему оцінок і балів, зміст якої має бути однозначний. Одна людина не повинна оцінювати співробітника. Цей засіб застосовують у кадровому плануванні й у системі особистого розвитку кадрів. Така оцінка допомагає виявити здібності та можливості розвитку окремого співробітника.

До квазізасобів зараховують неформальні групи та робочу атмосферу [29, с. 61]. У будь-якій організації з ділових міркувань створюються формальні групи, наприклад робочі. Водночас на основі особистих стосунків створюються так звані неформальні групи. Причини їх створення різні. Люди можуть об'єднуватися у групи тому, що живуть в одному місці, навчаються в одному закладі, є членами одного об'єднання та з інших причин.

Процес управління характеризується відносинами між керівниками та

підлеглими. Внутрішня "логіка" виду цих відносин і способу набуття ними конкретних форм, спосіб прийняття рішення і передавання завдань підлеглим називається стилем управління.

Розглядаючи стиль управління, треба враховувати два аспекти. По-перше, керівник може прийняти рішення на користь того чи іншого стилю й тим самим визначити спосіб регулювання своїх відносин з підлеглими. Другий аспект включає індивідуальний аспект процесу управління: стиль проявляється в конкретних ситуаціях, які виникають між керівниками та їх підлеглими [22, с.162-163].

Особистість керівника впливає на стиль управління, або, точніше, на його ставлення до управління. Те саме можна сказати й про роль конкретної ситуації та склад колективу. За вибором певного стилю управління стоїть конкретний характер людини. Стиль управління визначається також суспільством і залежить від поглядів на те, як необхідно регулювати відносини субординації. Існує стільки стилів управління, скільки є організацій і керівників [4, с. 284-285].

З усіх можливих стилів управління на перший план висуваються авторитарний та ліберальний. Розрізняють такі форми авторитарного стилю: харизматичний, автократичний і бюрократичний. Однією з відомих моделей стилів управління є так звана біхевіоральна решітка, побудована у двох вимірах: з орієнтацією на людей (турбота про людей) та орієнтацією на завдання (турбота про виробництво).

У науці управління розрізняють також два протилежні стилі управління: авторитарний і кооперативний. Ці стилі не можна розглядати окремо один від одного, тому що вони є граничними величинами одного континууму. Нині їх дуже рідко застосовують у чистому вигляді (хіба тільки в дуже малих фірмах), скоріше йдеться про змішані форми й різні градації, які перебувають у межах цих величин.

За авторитарного стилю управління активною стороною є керівник, підлеглі поводяться пасивно. До типових ознак авторитарного стилю

належать такі [37, с. 261-262]: прийняття рішення, виконання та контроль - входять до компетенції кількох людей; керівник приймає рішення в одноособовому порядку і дає вказівки; підлеглий беззастережно сприймає вказівки і виконує їх; керівник контролює виконання своїх вказівок; підлеглий не має права контролювати начальника.

Для авторитарного стилю характерні незначні контакти між керівником і підлеглими, що призводить до сильної поляризації сторін.

Відчуття у підлеглих причетності до виконання загального завдання майже відсутнє. Для авторитарного стилю характерні насамперед слухняність, дисципліна, здатність і готовність засвоювати та виконувати свої обов'язки.

За кооперативного стилю управління активність розподіляється між керівником і підлеглими. Найхарактерніші ознаки кооперативного стилю: чітке міжособистісне розмежування функцій щодо прийняття рішень, їх виконання та контроль; підлеглі беруть участь у процесі прийняття рішень; контроль перетворюється на самоконтроль, орієнтований на виконання завдання; підлеглі мають право контролювати дії начальника.

Кооперативний стиль управління перетворює підлеглого на співробітника. Керівник і співробітники працюють над спільним завданням і потрібні один одному. Відносини підлеглості стають менш вираженими; у процесі роботи керівництво довіряє співробітникам. Вони самостійні, мають можливості для особистого розвитку та самореалізації; розвивається відчуття групової згуртованості та ідентифікації себе з підприємством і його завданнями.

Є також "Оптимальний" стиль управління. Ефективність того чи іншого стилю управління є предметом наукових та емпіричних досліджень, однак переконливих результатів на користь якогось одного стилю поки що не досягнуто. Критерієм ефективності стилю управління є його вплив на працелюбність і продуктивність, конфліктність і робочу атмосферу. Стиль управління визначається багатьма факторами. Безпосередньо на його

формування впливають особистість керівника, його позиція та цінності. Зрозуміло, що тим, хто схильний до авантюризму, рекомендувати кооперативний стиль можна лише умовно [37, с. 264-265].

Слід також урахувати склад колективу та особистості співробітників. Ті, хто звик до авторитарного управління, не можуть одразу "перебудуватися" на демократичний стиль, який передбачає відчуття відповідальності з їхнього боку. Те саме стосується й авторитарного стилю, у якому з самого початку запрограмовані конфлікти. Крім того, конкретна ситуація чи постановка незвичного завдання може потребувати нетрадиційної поведінки, відмінної від офіційно прийнятого стилю управління (передусім тоді, коли потрібно швидко прийняти рішення або коли настають надзвичайні обставини). За такої ситуації прихильники кооперативного стилю повинні вміти, використовуючи свої повноваження, діяти авторитарно. Проте навіть діючи авторитарно, "кооперативний" керівник повинен висловлюватись у прийнятному тоні.

"Оптимальний" стиль управління можливий лише за умови гармонійного поєднання та взаємодії принципів, прийнятих в організації, стилю управління та адекватної конкретній ситуації організаційної поведінки керівників.

У межах методів (концепцій) менеджменту передбачається ефективне використання "людського фактора", тому основним із них вважають "менеджмент людських ресурсів".

Цілі і зміст методів менеджменту частково збігаються з цілями та змістом управлінських стилів, так само передбачають певні правила поведінки та настанови щодо цілеспрямованого управління персоналом, хоча спочатку методи менеджменту розроблялись як організаційні засоби управління. У методах менеджменту містяться окремі елементи концепції управління організацією та управління персоналом [8, с.132].

Основні методи (концепції) управління [39, 109-115]:

"Метод системного аналізу" - служити методичним засобом

системного підходу до рішення проблем вдосконалення системи управління персоналом;

"Метод декомпозиції" - дозволяє розчленувати складні явища на більш прості. Чим простіше елементи, тим повніше проникнення в глиб явища і визначення його суті. Наприклад, систему управління персоналом можна розчленувати на підсистеми, підсистеми — на функції, функції — на процедури, процедури — на операції;

"Метод порівнянь" - дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою передової організації, з нормативним станом або станом у минулому періоді;

"Динамічний метод" - передбачає розташування даних в динамічному ряду і виключення з нього випадкових відхилень. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом;

"Метод структуризації цілей" передбачає кількісне і якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації;

"Експортно-аналітичний метод" - вдосконалення управління персоналом ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців з управління персоналом, управлінського персоналу підприємства до цього процесу;

"Балансовий метод" - дозволяє зробити балансові зіставлення, ув'язки. Наприклад, порівнюються результати обробки фотографій робочого дня і технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур з дійсним фондом робочого годині їх виконання;

"Досвідчений метод" - базується на досвіді попереднього періоду цієї системи управління персоналом і досвіді іншої аналогічної системи;

"Блоковий метод" - прискорює процес формування нової системи управління персоналом і підвищує ефективність функціонування системи при найменших витратах;

"Метод творчих нарад" — припускає колективне обговорення напрямів розвитку системи управління персоналом груп-поя фахівців і керівників;

"Метод колективного блокнота ("банка" ідей)" - дозволяє поєднувати незалежне висунення ідей кожним експертом з наступною їх колективною оцінкою на нараді по пошуку шляхів вдосконалення системи управління персоналом; метод контрольних питань - полягає в активізації творчого пошуку рішення задачі вдосконалення системи управління персоналом за допомогою заздалегідь підготовленого списку навідних питань.

Отже, викладенні вище методи мають загальний характер і самі по собі ще не утворюють єдиної управлінської концепції. Окремі методи мають деякі спільні ознаки.

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягаються у тому випадку, коли застосовується система методів в комплексі. Застосування системи методів дозволяє поглянути на об'єкт вдосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків.

Однак, в управлінні персоналом важливі не тільки методи управління, а й світовий досвід в управлінні персоналом.

Таким чином, важливе місце в управлінні персоналом займає таке важливе поняття як система управління персоналом. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягаються у тому випадку, коли застосовується система методів в комплексі. Застосування системи методів дозволяє поглянути на об'єкт вдосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків. Однак, в управлінні персоналом важливі не тільки методи управління, а й світовий досвід в управлінні персоналом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПП «МАРІУПОЛЬСЬКЕ ТОРГОВЕЛЬНО- ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ШАНС»

2.1 Економічно-організаційна характеристика ПП «МТВК «ШАНС»

ПП «МТВК «ШАНС» засновано у 2000 році. Товариство з обмеженою відповідальністю є підприємством, заснованому на умовах угоди громадян України, юридичних осіб шляхом об'єднання їх майнових, земельних пайових, власних засобів для підприємницької діяльності відповідно до законодавства України.

Основною метою підприємства є - одержання прибутку на основі торгової комерційної діяльності, що не суперечить законодавчим актам України.

Основними задачами підприємства є:

- Реалізація товарів народного споживання, сільськогосподарської й іншої продукції;
- Реалізація товарів, робіт, послуг, зроблених суспільством, третіми обличчями на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- Забезпечення високої культури торгового обслуговування покупців з мінімальними витратами їхнього часу, надання населенню послуг комерційного характеру;
- Здійснення комерційної діяльності, що не суперечить законодавчим актам України;
- Організація мережі спеціальних підприємств і фірмових магазинів по роздрібній торгівлі імпортних і вітчизняних товарів;

- Зовнішньоекономічна діяльність

Обсяг, структуру й перспективи розвитку виручки від реалізації ПП «МТВК «ШАНС» визначає сукупність факторів зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства:

- обсяги й структура споживчого ринку;
- обсяги й структура пропозиції користувачів послуг підприємства;
- стан конкуренції на даному регіональному ринку послуг;
- державне регулювання діяльності;
- загальна макроекономічна ситуація в країні
- загальна стратегія діяльності підприємства;
- спеціалізація підприємства;
- місце знаходження підприємства;
- цінова й маркетингова політика підприємства.

Основні стадії та темпи розвитку ПП «МТВК «ШАНС» зображені на рис. 2.1.

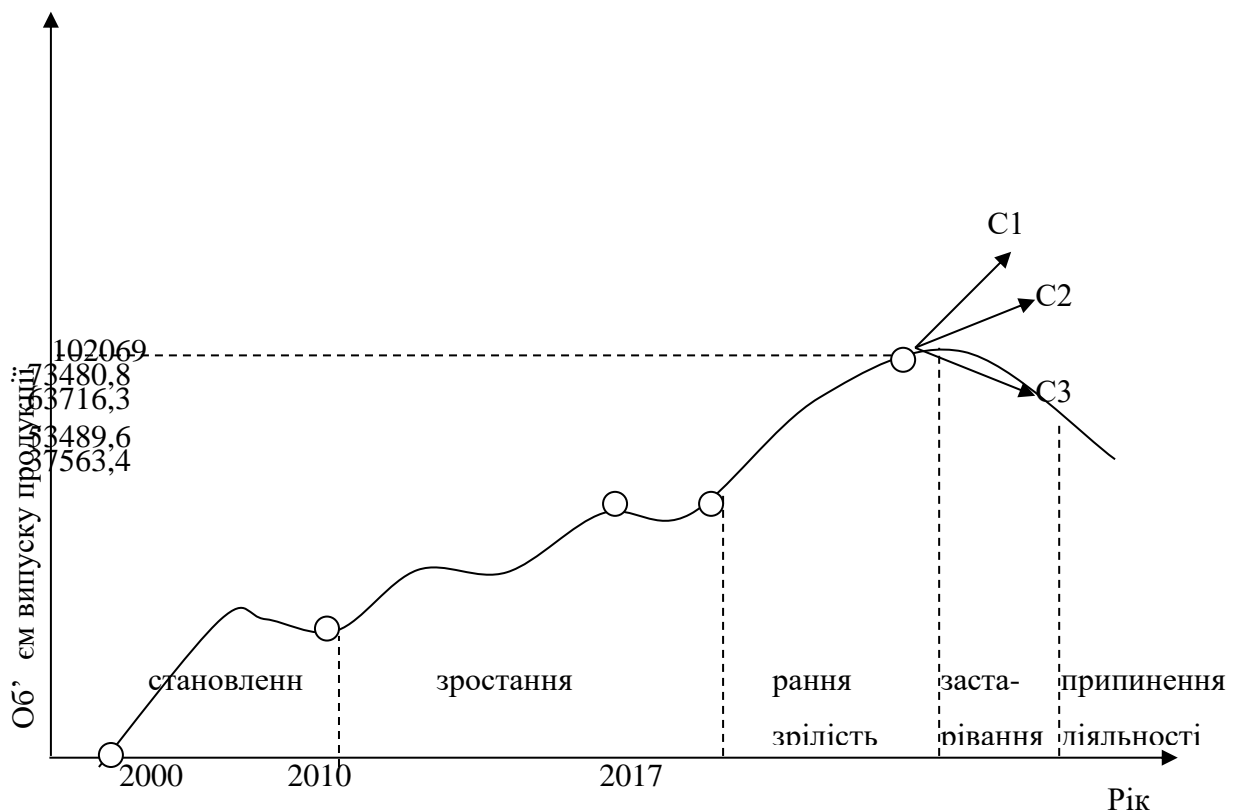


Рисунок 2.1 - «Життєвий цикл» ПП «МТВК «ШАНС»

ПП «МТВК «ШАНС» знаходиться на стадії зростання, тому вирішує такі завдання управління:

- вирішення соціальних проблем колективу, що дозволить закріпити й розвинути зацікавленість робітників;
- забезпечення балансу між існуючою та інноваційною перспективною діяльністю, між підвищенням якості запропонованої продукції і послуг;
- оптимізація співвідношення між централізацією і децентралізацією в управлінні підприємства і т.п.

Мікросередовище складається з об'єктів, що мають безпосереднє відношення до ПП «МТВК «ШАНС» і його можливостей по обслуговуванню клієнтів. Об'єктами мікросередовища підприємства є - споживачі, постачальники, конкуренти і контактні аудиторії.

ПП «МТВК «ШАНС» має вигідні позиції: він знаходиться в центральній частині міста в безпосередній близькості до перетинання тролейбусних, трамвайних, автобусних маршрутів. Тому щодня в магазин відвідує кілька тисяч чоловік.

Постачальники підприємства представлені фізичними і юридичними особами, що забезпечують ПП «МТВК «ШАНС» необхідними ресурсами. Нові умови ведення господарства вимагають організації чіткого функціонування зв'язків торговельних підприємств із постачальниками товарів. У цьому відношенні особливу активність здобувають договірні зв'язки торговельних підприємств із виробниками продукції.

Мікросередовище представлене: факторами безпосереднього оточення: споживачами, конкурентами, постачальниками, маркетинговими посередниками і контактними аудиторіями і факторами внутрішнього середовища підприємства.

Треба підкреслити, що підприємство в процесі свого функціонування може істотно впливати на характер і зміст взаємодії з факторами, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність підприємства, завдяки чому

воно може брати активну участь у формуванні додаткових можливостей і запобіганні погроз його подальшому існуванню.

Будь-яке підприємство, вирішуючи проблему задоволення потреб споживачів на конкретному ринку й одержання доходу, користується послугами постачальників, посередників. Взаємодія "постачальники - підприємство - посередники - покупці" складає серцевину всієї системи маркетингу підприємства. Однак, комерційний успіх підприємства насамперед залежить від особливостей і характеру взаємодії зі споживачами.

До факторів мікросередовища, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства, відносяться постачальники різноманітних видів ресурсів (матеріальних, трудових, інформаційних). При роботі з постачальниками розроблений перелік вимог до постачальників. А саме: договірна ціна; умова термінового постачання товару; час постачання; повний перелік товарів і послуг, можливість кредиту.

Організаційна структура досліджуваного підприємства зображена на рисунку 2.2.

Як видно з рисунку 2.2, ПП «МТВК «ШАНС» має лінійно-функціональну структуру управління підприємством. Лінійно-функціональна структура поєднує в собі принцип єдності розпорядження та гнучкості системи, тобто поєднує переваги лінійної та функціональної структур. Недоліками такої побудови організації є розбіжності між лінійними і функціональними службами, які проявляються в тому, що лінійні службовці часто протидіють роботі функціональних експертів. Іноді можуть мати місце прості розбіжності, які виявляються у неправильному тлумаченні одержаної від експертів інформації, переданої лінійними службовцям-виконавцям.

Сучасним підприємствам, що працюють в умовах інтенсифікації конкурентної боротьби, необхідно не тільки визначити комплекс положень, механізмів і засобів досягнення стратегічних конкурентних цілей, але і треба в кожний момент знати, на якому етапі розвитку вони перебувають, наскільки вони наблизилися до цілі або відійшли від неї. Відповісти на ці

запитання допоможе визначення системної оцінки стратегічної конкурентної активності підприємств і їх конкурентного рейтингу. Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на місці, яке воно займає в ряду інших підприємств аналогічного профілю діяльності. Для визначення цього місця доцільно здійснювати рейтингову оцінку конкурентоспроможності підприємств, спрямовану на створення та підтримку конкурентних переваг шляхом впливу на чинники, умови, джерела та методи їх формування.

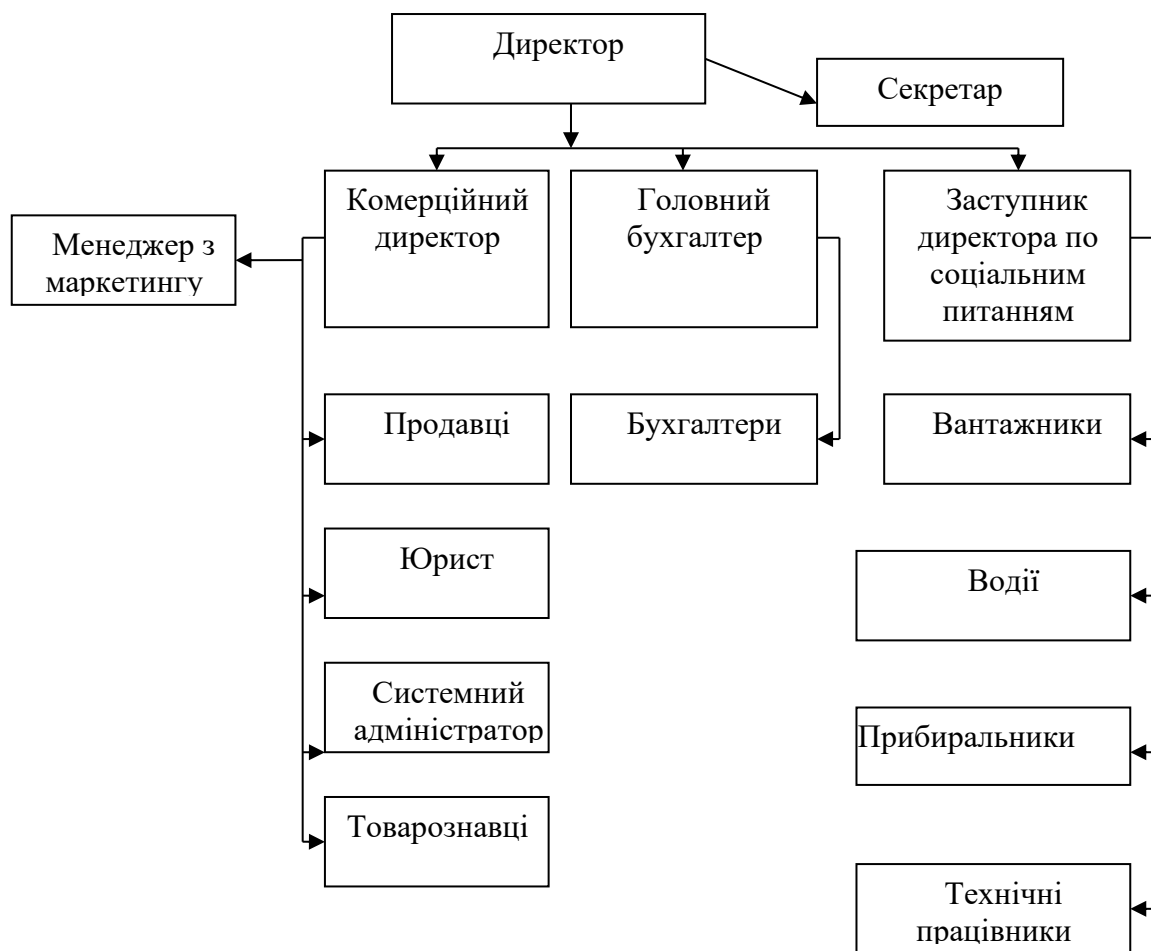


Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління ПП «МТБК «ШАНС»

Рейтингові дослідження являють собою досить поширений вид маркетингових досліджень, що базується на порівняльній оцінці об'єктів

дослідження і їх подальшому ранжиру ванні. Результати рейтингового дослідження виконують дві основні функції: вимір-порівняння об'єктів дослідження за певними критеріями; підвищення іміджу підприємств на ринку за рахунок оповіщення громадськості про їх успішну діяльність.

Під "рейтингом" підприємства розуміють місце в ряду першості певного підприємства у порівнянні з наявними на ринку конкурентами.

Конкурентний рейтинг як науково обґрунтований показник обмірюваного успіху на ринку - обов'язковий компонент всіх PR-технологій, він допомагає підприємствам орієнтуватися на ринку, вибирати надійних партнерів, відстежувати позиції конкурентів.

Основні показники діяльності підприємства ПП «МТВК «ШАНС» представлено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ПП «МТВК «ШАНС» за 2016–2017 рр.

Показники	Одиниці виміру	2016р.	2017р.	Відхилення (+,-)	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6
Товарооборот у поточних цінах	тис.грн	4845,80	11010,30	6164,50	227,21
у порівняних цінах	тис.грн	4845,80	8922,4	5020,06	203,60
Доход від реалізації товарів	тис.грн	1475,3	3213,9	1738,6	217,8
у % до товарообороту	%	30,4	29,2	5,2	110,16
Витрати обігу	тис.грн	1217,1	2137,8	920,7	175,6
у % до товарообороту	%	25,1	19,4	-5,7	77,3
Прибуток(збиток) від реалізації	тис.грн	261,2	1076,1	816,9	416,4
у % до товарообороту	%	5,33	9,76	4,43	183,1
Інші операційні доходи	тис.грн	485,2	542,7	57,5	111,8
Інші операційні витрати	тис.грн	511,6	1405,4	891,8	273,3
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, сума	тис.грн	228,80	211,40	-17,40	92,40
у % до товарообороту	%	4,72	1,92	-2,8	40,7
Прибуток (збиток) від фінансової діяльності	тис.грн	-	-	-	-
Інші доходи	тис.грн	71,20	25,20	-46,00	35,39
Інші витрати	тис.грн	104,70	57,30	-47,40	54,73

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Прибуток(збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн	195,30	179,30	-16,00	91,81
у % до товарообороту	%	4,03	1,63	-2,4	40,4
Чистий прибуток(збиток)	тис.грн	158,2	150,6	-7,6	95,2
у % до товарообороту	%	3,26	1,36	-2,0	42,0
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	65	71	6	109,23
у т.ч. торгово-оперативного персоналу	осіб	49	54	5	110,69
Продуктивність праці усіх працівників у порівнянних цінах	тис.грн	74,6	155,1	80,5	207,91
Продуктивність праці торгово-оперативного персоналу у порівнянних цінах	тис.грн	98,8	203,9	105,1	206,38
Фонд оплати праці	тис.грн	1025,80	1906,20	880,40	185,83
у % до товарообороту					
Середньомісячна заробітна плата	грн.	1315,13	2237,32	922,20	170,12
Середня вартість основних засобів	тис.грн	23041,40	23665,30	623,90	102,71
Середня вартість оборотних активів	тис.грн	1225,95	2425,95	1200,00	197,88
Торгова площа	кв.м	700	1500	800	214,3
Товарооборот на 1м ² торгової площі	грн.	6,92	7,34	0,42	106,1

Розглядаючи показники обсягу діяльності, було виявлено, що збільшення обсягу реалізації транспортних послуг у звітному періоді сприяло росту виручки від реалізації на 6164,50 тис.грн. В результаті виручка від реалізації підприємства у 2017 році склала 11010,30 тис.грн. Цим обумовлено подолання збитковості реалізації та отримання прибутку від реалізації в сумі 183,90 тис.грн. Однак збільшення суми операційних витрат підприємства негативно вплинуло на формування чистого прибутку В результаті чистий прибуток за даний період зменшився на 5,7% і склав 138,06 тис.грн.

Розглянемо застосування рейтингової оцінки на прикладі оцінки узагальнених показників ефективності формування та використання фінансових результатів ПП «МТВК «ШАНС» та його конкурентів за 2017 рік.

У загальному вигляді алгоритм порівняльної рейтингової оцінки узагальнених показників ефективності формування та використання фінансових результатів може бути представлений у вигляді послідовності наступних дій.

На першому етапі складається таблиця вихідних даних, у якій наводяться дані щодо ефективності праці на підприємстві.

Наступний етап передбачає визначення еталонних значень за кожним показником системи (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Розрахунок узагальнених показників ефективності використання трудового потенціалу ПП «МТВК «ШАНС» за 2017 рік

Показники	ПП «МТВК «ШАНС»	ТОВ «Щирий Кум»	ТОВ «Обжора»	ТОВ «Маркет плюс»	ТОВ «Брусниця»	Еталонне підприємство
1	2	3	4	5	6	7
Продуктивність праці	155,075	106,58	144,680	91,740	88,440	155,075
Трудоміскість	0,006	0,012	0,007	0,011	0,011	0,007
Середньомісячна заробітна плата 1 робітника	2237,32	2023,50	1984,65	1821,60	1524,80	2237,324
Прибуток в розрахунку на 1 робітника підприємства	1,945	14,764	4,827	31,685	5,183	31,685
Витрати обігу в розрахунку на 1 робітника	126,639	72,988	124,425	68,805	77,827	124,425
Товарооборот на 1 грн. ФОП	0,212	0,333	0,191	0,318	0,235	0,318
Прибуток на 1 грн. ФОП	5,776	3,578	6,075	4,197	8,870	6,075

По кожному показнику таблиці 2.2 знаходиться максимальне або оптимальне значення і заноситься в стовпець умовного еталонного підприємства.

Вихідні показники таблиці 2.3 стандартизуються відносно відповідного показника еталонного підприємства по формулі:

$$X_{ij} = \frac{A_{ij}}{\max A_{ij}}, \quad (2.1)$$

де, X_{ij} – стандартизований і-й показник рейтингу j-го підприємства;

A_{ij} – фактичне значення і-го показника j-го підприємства;

$\max A_{ij}$ - значення і-го показника еталонного підприємства (максимальне значення і-го показника) серед підприємств, які досліджуються.

Таблиця 2.3 - Стандартизація відносно відповідного показника еталонного підприємства

Показники	ПП «МТВК «ШАНС» ТОВ	ТОВ «Щирий Кум»	ТОВ «Обжора»	ТОВ «Маркет плюс»	ТОВ «Брусниця»
Продуктивність праці	0,238	0,355	1,000	0,375	0,361
Трудоміскість	1,000	0,670	0,238	0,635	0,659
Середньомісячна заробітна плата 1 робітника	1,000	0,122	0,062	0,616	0,189
Прибуток в розрахунку на 1 робітника підприємства	0,980	0,946	0,187	0,071	1,000
Витрати обігу в розрахунку на 1 робітника	1,000	0,046	0,029	0,961	0,019
Товарооборот на 1 грн. ФОП	0,015	0,180	1,000	0,038	0,023
Прибуток на 1 грн. ФОП	0,127	1,000	0,392	0,015	0,681

Для кожного аналізованого підприємства значення його рейтингової оцінки визначається по формулі:

$$R_j = \sqrt{(1-x_{1j})^2 + (1-x_{2j})^2 + \dots + (1-x_{nj})^2} \quad (2.2)$$

де $x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$ - стандартизовані показники j-го підприємства.

Таблиця 2.4 - Визначення показника рейтингової оцінки підприємств
(коэф.)

Показники	ПП «МТВК «ШАНС»	ТОВ «Щирий Кум»	ТОВ «Обжора»	ТОВ «Маркет плюс»	ТОВ «Брусниця»
Продуктивність праці	0,581	0,416	0,000	0,391	0,408
Трудоміскість	0,000	0,109	0,581	0,133	0,116
Середньомісячна заробітна плата 1 робітника	0,000	0,771	0,880	0,147	0,657
Прибуток в розрахунку на 1 робітника підприємства	0,000	0,003	0,660	0,863	0,000
Товарооборот на 1 грн. ФОП	0,000	0,909	0,943	0,002	0,962
Прибуток на 1 грн. ФОП	0,971	0,673	0,000	0,926	0,955
Рейтингова оцінка підприємства	1,246	1,697	1,751	1,569	1,760

Підприємства ранжуються у порядку зростання рейтингової оцінки. Найвищий рейтинг (1-е місце) має підприємство з мінімальним значенням R.

На підставі загальної суми балів підприємство відносять до визначеної групи.

Таблиця 2.5 - Ранжування підприємств в залежності від рейтингової оцінки

Підприємство	Значення показника рейтингової оцінки	Місце
ПП «МТВК «ШАНС»	1,246	1
ТОВ «Щирий Кум»	1,697	3
ТОВ «Обжора»	1,751	4
ТОВ «Маркет плюс»	1,569	2
ТОВ «Брусниця»	1,760	5

На основі проведеної рейтингової оцінки можна зробити наступні висновки, що перше місце серед підприємств, що аналізувалися займає ПП «МТВК «ШАНС»; друге місце – ТОВ «Маркет плюс»; третє – ТОВ «Щирий Кум». Підприємства уступають ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», продуктивністю праці, ефективністю використання фонду оплати праці.

2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища досліджуваного підприємства

Після загальної характеристики досліджуваного об'єкта, звернемо увагу на те, що кожне підприємство перебуває в умовах, що постійно змінюються, тобто проводить свою діяльність в певному маркетинговому середовищі.

Маркетингове середовище – сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми, впливають на її стратегію і не підпадають під безпосередній контроль. Щоб успішно функціонувати на ринку, підприємство повинне чітко визначити параметри дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища та вибрати чинники, які найістотніше впливають на діяльність фірми.

Фактори зовнішнього середовища – це неконтрольовані компанією фактори, які формуються під дією соціальних, економічних, технологічних, конкурентних і регулятивних сил і впливають на результати її маркетингової діяльності. Тенденції зовнішнього середовища зазвичай виявляють через аналіз п'яти груп факторів: соціальних, економічних, технологічних, конкурентних і регулятивних.

Фактори макросередовища впливають на торгово-господарську діяльність, а також на ефективність і фінансову стійкість ПП «МТВК «ШАНС», підприємство не може них контролювати і повинне до них адаптуватися.

Макросередовище підприємства впливає на підприємство і на мікросередовище. Підприємство повинне адаптуватися до даного впливу, щоб ефективно діяти в умовах ринкової економіки. Аналіз макросередовища проводиться на основі аналізу PEST-факторів: політичних, економічних, соціально-культурних, демографічних техніко-технологічних.

Політичними факторами, що впливають на діяльність ПП «МТВК «ШАНС» є Закони України, Укази президента, Постанови КМУ.

Політичні фактори визначають ступінь стабільності в суспільстві. Політична обстановка в Україні дуже нестабільна. Закони України суперечливі. Законодавство постійно змінюється. Усе це ускладнює нормальне функціонування підприємств і перешкоджає надходженню в країну іноземних інвестицій і капіталів.

Економічні фактори в силу своїх динамічних змін активно впливають на діяльність підприємства. Економічні фактори - це, у першу чергу, ступінь державного регулювання, система оподаткування, рівень зайнятості, інфляція й інше. Економіка України продовжує знаходитися в нестабільному стані. За 2017 рік індекс інфляції склав 1,234. Офіційний рівень безробіття в Україні 5,3% працездатного населення в працездатному віці.

Великий вплив на діяльність підприємства мають соціально-культурні фактори. До них відносяться: рівень життя населення, рівень доходів, культура, прагнення споживачів здобувати екологічно чисті товари найвищої якості за доступною ціною.

До технологічних факторів, що впливають на діяльність ПП «МТВК «ШАНС» відносять - загальний рівень розвитку техніки і технології в Україні і регіоні, упровадження новітніх засобів обробки і збереження інформації, використання нового торгово-технологічного обладнання. Підприємство розташоване в регіоні з високим науково-технічним потенціалом.

Аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу на підприємство ПП «МТВК «ШАНС» надано в таблицях 2.6 та 2.7.

Таблиця 2.6 - Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу на ПП «МТВК «ШАНС»

Критерій	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1	2	3	4
1. Вплив споживачів	0,21	1	0,21
2. Рівень конкуренції	0,15	5	0,75
3. Вплив постачальників	0,13	3	0,39
4. Рівень й тип регулювання з боку держави	0,07	1	0,07
5. Прибутковість	0,15	4	0,60
6. Ефективність функціонування в період економічних спадів	0,15	3	0,45
7.Рівень організованості договірної політики	0,07	2	0,14
8. Вплив профспілок	0,04	1	0,04
9.Вплив соціально-активних груп	0,03	1	0,03
Усього:	1	-	2,64

З таблиці 2.6 бачимо, що самими впливовими з середовища прямого впливу є наступні фактори: рівень конкуренції вплив споживачів, постачальників та прибутковість.

Таблиця 2.7 - Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на ПП «МТВК «ШАНС»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Оцінка ступеня впливу	Напрямок впливу (+,-)	Інтегральний показник ступені важливості фактору
1	2	3	4	5
Макросередовище				
1 Політико-правові фактори:				
1.1 Гальмування економічних реформ	2	1	-	-2
1.2 Постійні зміни в законодавстві України	2	2	-	-4
1.3 Нестабільність уряду	3	3	-	-9
Усього:				-15
2. Економічні фактори:				
2.1 Падіння темпів виробництва	3	4	-	-12
2.2. Інфляційні процеси	4	3	+	+10
2.3 Низька платоспроможність підприємств-споживачів	3	2	-	-6

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Усього:				-17
3. Технологічні фактори:				
3.1 Технологічні можливості	4	2	+	+8
Усього:				+8
Макросередовище разом				-39

В таблиці 2.7 представлено аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на ПП «МТВК «ШАНС».

За даними таблиці 2.7 робимо висновок, що однакового негативного впливу завдають політико-правові та економічні фактори (-65), окрім інфляції, яка позитивно впливає на діяльність підприємства (+26).

На основі результатів аналізу факторів макросередовища зробимо наступні висновки:

- можливості для макросередовища ПП «МТВК «ШАНС»:
- розвиток ринкових відносин;
- вихід на нові ринки (сегменти);
- можливість розширення і поглиблення асортименту.

Передбачувана небезпека для макросередовища ПП «МТВК «ШАНС»:

- зниження темпів діяльності;
- твердість податкової політики;
- несприятлива політика уряду;
- падіння життєвого рівня населення;
- продовження економічної нестабільності.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Для оцінки стану внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій застосовується SNW-аналіз. Кожна позиція отримує одну з трьох оцінок: сильна (Strength); нейтральна (Neutral); слабка (Weakness).

SNW-аналіз ПП «МТВК «Шанс» приведений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - SNW-аналіз внутрішнього середовища ПП «МТВК
«ШАНС»

Сфера	стратегічна позиція (фактори)	Питання до аналізу	Якісна оцінка позиції (факторів)		
			S сильна	N нейтральна	W слабка
1	2	3	4	5	6
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - управлінський персонал; - мораль і кваліфікація співробітників; - кадрова політика; - використання стимулів для мотивації роботи; - можливість контролювати цикли наймання робочої сили; - плинність кадрів і прогули; - особлива кваліфікація співробітників; - досвід. 	Використовується діловий стиль керування	+		
		Домінантні цінності вищого керівництва – ефективність діяльності та мотивація співробітників	+		
		Висока кваліфікація працівників	+		
		В цілому кваліфікація персоналу відповідає для організації поточних і майбутніх завдань		+	
		Кадровий склад стабільний	+		
		Використовуються такі стимули як підвищення з/пл., премії та подяки		+	
Організація загального управління	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура; - організація системи комунікацій; - організаційний клімат і культура; - кваліфікація, інтереси, здібності вищого керівництва; - система стратегічного планування. 	Лінійно-функціональна організаційна структура	+		
		Ефективна система контролю	+		
		Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства	+		
		Досить розвинута система стратегічного планування		+	
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - продукція, вироблена підприємством; - збір необхідної інформації про ринок; - частка ринку; - канали розподілу; - організація збуту; - якість товару. 	Підприємство займає велику частку на ринку і твердо утримується у своїй ніші	+		
		Поки що немає можливості для виходу на нові ринки			+
		На підприємстві проводиться ефективне дослідження ринку, що дозволяє йому добре орієнтувати діяльність на запити споживачів	+		

Продовження таблиці 2.8

Фінанси й облік	- ставлення до податків	Ріст фінансових показників	+		
	- можливість використання альтернативних фінансових стратегій	Менеджмент не забезпечує агресивну податкову політику		+	
	- ефективність контролю за витратами, можливість їх зниження	Ефективний контроль за витратами	+		
	- система обліку, складання бюджету і планування прибутку	Ефективна система обліку і складання бюджету	+		

Зрозуміло, що якщо не буде споживача, то ні керівник, ні працівники жодного доходу не отримають. Тому в фокусі основної уваги ПП «МТВК «Шанс» перебуває споживач та його потреби. Лише завдяки досягненню розуміння зі споживачем та в процесі задоволення його потреб підприємство зможе отримати прибуток, що й доводиться сучасною концепцією маркетингу.

Для визначення ринкової позиції підприємства необхідно зробити аналіз конкурентоспроможності ПП «МТВК «ШАНС». Конкурентну позицію визначають за певними характеристиками (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Характеристика фаз життєвого циклу галузі, в якій діє ПП «МТВК «ШАНС»

Чинник	Стадія життєвого циклу галузі:			
	народження	зростання	зрілість	спад
Темп росту	Не визначений	Вищий за темп росту ВВП	Нижчий за темп росту ВВП	Від'ємний
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужуючи
Число конкурентів	Зростаюче	Велике і зростаюче	Незначне (постійні конкур)	Скорочуючи
Розподіл ринку	Фрагментарний	Фрагментарний (кілька лідерів)	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність ринку	Непостійна	Позиції лідерів змінюються	Лідери, що закріпилися	Висока

Постійність споживачів	Відсутня	Деяка, агресивність споживачів	Визначені переваги	Висока
Стартові бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка продукту	Розширення лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

Конкурентну позицію можна визначити також скориставшись методикою Мак-Кінсі.

Згідно матриці АДЛ, що враховує фінансовий аспект, виділяють 4 сектори, приналежність підприємства до будь-якого з них визначається конкурентною позицією та стадією циклу життя напрямку діяльності. Першим показником виступає конкурентна позиція підприємства, що визначається його відносною силою стосовно ключових факторів успіху в даному напрямку діяльності. Інший показник матриці відображає місцезнаходження напрямку діяльності на певній стадії життєвого циклу. Як критерії, які дозволяють визначити стадію перебування напрямку діяльності, використовуються темпи зростання сегмента, а також такі характеристики як асортимент, кількість конкурентів, розподіл ринкових часток та його стабільність та ін.

За даними аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища конкурентну позицію ПП «МТВК «ШАНС» можна визначити, з одного боку як граничну, а з іншого - як захищену.

Це пояснюється тим, що, по-перше, підприємство може бути забезпечене ресурсами з боку Засновника для подальшого розвитку, проте вони не досить ефективно використовуються, але при вмілому і правильному їх використанні позиція підприємства може значно покращитися. По-друге, підприємство має слабкий фінансовий стан, про що говорять низька рентабельність, великий ризик і потреба у значних фінансових ресурсах для подальшого існування. Тому за даною матрицею підприємству властива зона

селекції, яка передбачає здійснення інвестування з метою покращення конкурентної позиції.



Рисунок 2.3 - Матриця АДЛ: фінансовий аспект для ПП «МТВК «ШАНС»

Виходячи з матриці АДЛ, ПП «МТВК «ШАНС» характеризується помірною або навіть слабою конкурентною позицією на сучасному ринку .

Матриця АДЛ, наводить, що на сучасному етапі конкуренції можна виділити підприємства, що займають лідируючі позиції, підприємства, які займають помірну конкурентну позицію, а також ті, які не мають ресурсів для ефективного функціонування чи знаходяться у стані кризи. Можливість підприємства підвищувати ефективність діяльності залежить від стійкості його фінансового стану та фінансових ресурсів.

Таким чином, на основі матриці АДЛ нами визначені основні фактори, що визначають рівень конкуренції в галузі.

Порівняємо основні показники діяльності підприємства ПП «МТВК «ШАНС» з аналогічними показниками підприємств-конкурентів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Аналіз конкурентних позицій в галузі методом бенчмаркінга

Показники	ТОВ «Щирий Кум»	ПП «МТВК «ШАНС»	ТОВ «Обжора»
Показники діяльності фірми, тобто те, що нею досягнуто	1. Прибутковість. 2. Прихильність клієнтів. 3. Широкий асортимент виробництва. 4. Прийнятні ціни. 5. Наявність спеціалізованих точок. 6. Якість.	1. Прибутковість. 2. Прихильність споживачів. 3. Широкий асортимент. 4. Якість.	1. Середня прибутковість. 2. Середня якість товарів.
Як і за допомогою яких методів і технологій ці показники було досягнуто	1. Економія на масштабах реалізації. 2. Високий імідж в очах споживачів. 3. Використання сучасної прогресивної техніки та технологій. 4. Диверсифікація діяльності. 5. Ефективна реклама.	1. Впровадження ефективних технологій. 2. Реалізація послуг високої якості.	1. Неєфективна організація служби маркетингу. 2. Незрозуміла цінова політика фірми. 3. Використання застарілої техніки.

Як свідчать дані табл. 2.10, показники діяльності ПП «МТВК «ШАНС» з ТОВ «Щирий Кум» практично однакові. Різниця виникає у великому досвіді ПП «МТВК «ШАНС» на ринку, а також високий імідж цієї фірми. Тому підприємству ПП «МТВК «ШАНС» для створення належної конкуренції необхідно розробляти ефективні розробки, спрямовані на рекламування своєї діяльності.

Підприємство ПП «МТВК «ШАНС» використовує новітні прогресивні ефективні технології у виробництві.

Визначимо кількісні характеристики діяльності для кожного КФУ ПП «МТВК «ШАНС» (табл. 2.11).

Аналіз показав, що ПП «МТВК «ШАНС» практично ні в чому не поступається «ТОВ «Щирий Кум»», різниця відчувається в тім, що «ТОВ «Щирий Кум»» ефективніше забезпечує економію витрат за рахунок масштабів виробництва.

Таким чином, можна зробити висновок, що в звітному періоді підприємство значно підвищило ефективність управління господарською

діяльністю. Проте, в подальших періодах необхідне ретельне вивчення свого фінансового положення для своєчасного подолання негативних моментів, що впливають на зниження ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.11 - Аналіз кількісних характеристик діяльності ПП «МТВК «ШАНС»

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою	Зведене значення
Імідж, репутація, прихильність для покупця та великий досвід роботи	0,20	4	8
Розширення асортименту продукції	0,30	7	21
Використання нової техніки та технологій	0,20	7	14
Низькі витрати обігу	0,08	8	6,4
Всього:	1,00	-	49,4%

Проведемо порівняльний аналіз КФУ для конкурентів ПП «МТВК «ШАНС» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Порівняльний аналіз КФУ конкурентів ПП «МТВК «ШАНС»

КФУ	Вага	ПП «МТВК «ШАНС»		ТОВ «Щирий Кум»	
		абсолютна	зведена	абсолютна	зведена
Імідж, репутація, прихильність для покупця та великий досвід роботи	0,20	6	12	6	12
Розширення асортименту продукції	0,30	7	21	5	15
Використання нової техніки та технологій	0,19	9	17,1	6	11,4
Низькі витрати обігу	0,09	7	6,3	5	4,5
Всього:	1,00	-	56,4%	-	42,9%

Після загальної характеристики досліджуваного підприємства та аналізу його внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища перейдемо до наступного етапу нашої роботи, а саме до оцінки стратегічного управління на підприємстві.

2.3 Оцінка стратегічного управління персоналом на підприємстві

За даними штатного розпису ПП «МТВК «ШАНС» на 2017р. затверджено штат у кількості 71 штатних одиниць, а в 2015 році цей показник становив 58 штатних одиниць.

Таблиця 2.6 Кількість працівників ПП «МТВК «ШАНС» у 2017 р

№ п/п	Назва показників	За період 2015 -2017р.р.		
		Всього, осіб на кінець 2015 р	Всього, осіб на кінець 2016 р	Всього, осіб на кінець 2017 р
1.	Облікова чисельність штатних працівників на кінець звітного періоду	58	65	71
2.	Прийнято працівників	12	29	13
3.	Вибуло працівників, усього	29	21	31
4	З них з причин: Змін в організації виробництва і праці	9	10	12
5.	Плинності кадрів (за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді)	20	11	19

За даними таблиці розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів, який дасть можливість проаналізувати рух робочої сили на протязі 2015-2017 років.

$$K_{пк} = R_з / R_с \quad (2.1)$$

де $R_з$ – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;

$R_с$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо: $K_{пк} < 0,1$ – плинність кадрів у підприємстві є низькою;

$0,1 \leq K_{пк} \leq 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві середня;

$K > 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві є високою;

$$K_{пк 14} = 29/94 = 0,3$$

$$K_{пк 15} = 21/84 = 0,25$$

$$K_{пк 16} = 31/58 = 0,5$$

Отже, з виконаного розрахунку ми бачимо, що коефіцієнт плинності кадрів становить 0,5 -2017 році, що значно зріс з попередніми роками. Це свідчить про досить високу плинність кадрів на досліджуваному підприємстві (рис.2.4).

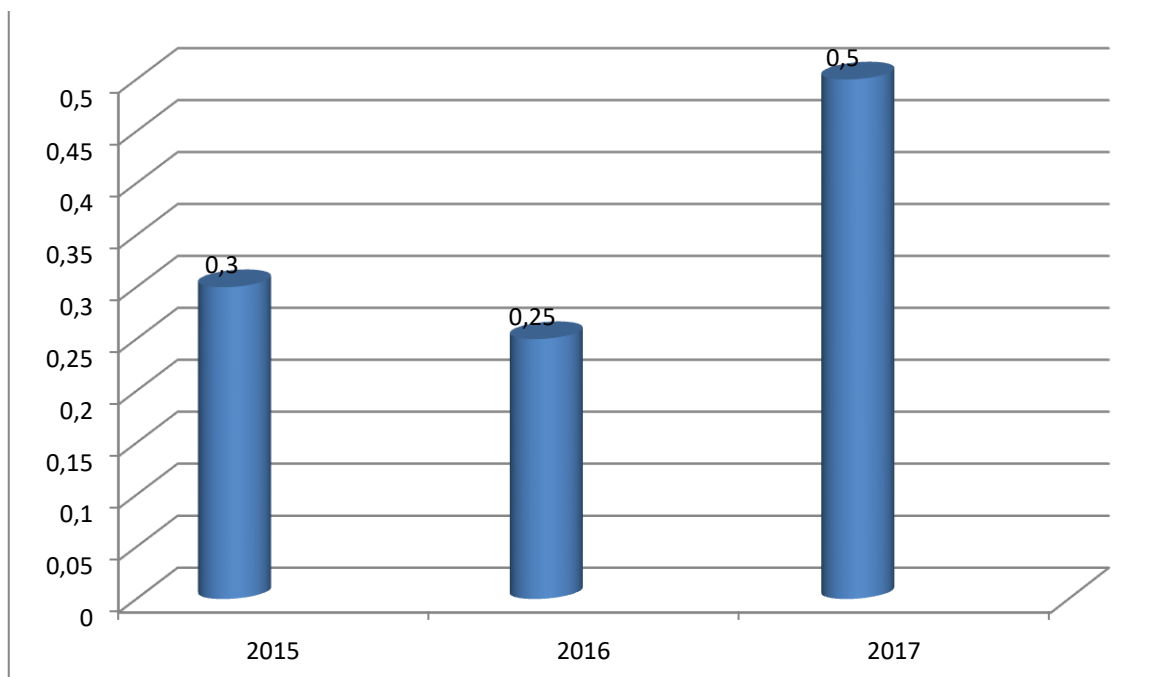


Рисунок 2.4 - Плинність кадрів на протязі 2015-2017 років

Таким чином, чисельність за 2 роки хоча і збільшилася на 13 чол., а коефіцієнт плинності, який розраховується як кількість звільнених до середньоспискової чисельності складає 50%. Однак, цьому є ряд об'єктивних причини – перш за все – кризові явища та умови праці, що вимагали оптимізації чисельності працівників.

За віковою структурою колектив підприємства включає працівників різного віку. Дані про вікову структуру наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 Вікова структура працівників ПП «МТВК «ШАНС» в 2017 р.

Вік	30-40 р.	40-50 р.	50-55 р.	55+
Кількість працюючих	19	21	15	17

Як видно з даних таблиці 2.7, 29% чол. – працівники віком від 55 років, 25% - від 50-55 років 23% -від 40-50 років та 23% - персонал віком 30-40 років. Таким чином ми бачимо , що 29% становлять працівники старшого віку з досить великим стажем роботи на заводі від 12 до 25 років. Проте 23% кадрів віком до 40 років – це люди, які здатні навчатися та робити кар’єру.

У зв’язку з цим, навчання та розвиток персоналу компанії є одним зі стратегічних завдань в рамках розвитку організаційного потенціалу. Реалізація цих завдань покладена на кожного робітника.

Підбір та управління персоналом проводить офіс-менеджер відповідно до штатного розпису й заявок на приймання на роботу від керівників, в яких повинні бути визначені вимоги до освіти, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, віку, наявності спеціальних свідоцтв, дипломів. Офіс - менеджер заповнює «Звіт про наявність вакансій», підписує його у генерального директора і направляє в Тернопільський міськрайонний центр зайнятості.

Проте на підприємстві немає чіткого процесу планування персоналу.

Претендент на вакантну посаду проходить співбесіду з офіс-менеджером та керівником підрозділу, куди він безпосередньо направляється. Визначення компетентності персоналу що підбирається, здійснюється за наступними критеріями:

- наявність необхідної освіти;
- відповідність кваліфікації що потрібна;
- наявність фахової освіти та підготовки (розряд, свідоцтво, диплом, сертифікат...)
- вік і стать кандидата на посаду;

- наявність записів у трудовій книжці роботи кандидата;
- розуміння персоналом важливості й значення його діяльності на підприємстві.

Перед підприємством стоїть завдання щодо утримання та збереження на робочих місцях „знавців своєї справи” та вивільнення тих працівників, діяльність яких є найменш оптимальною. Це можна досягти шляхом проведення регулярної оцінки персоналу організації. ПП «МТВК «ШАНС» проводиться атестація працівників раз у три роки . В цілому, атестація є процесом оцінки ефективності виконання посадових обов'язків співробітником підприємства, що проводиться керівництвом підприємства.

Атестованими вважаються працівники, визнані комісією такими, що відповідають займаній посаді, або такими, що відповідають займаній посаді за певних умов. У разі ухвалення про відповідність працівника займаній посаді комісія може рекомендувати керівнику зарахувати його до кадрового резерву. У разі ухвалення рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія звичайно рекомендує керівнику призначити через визначений період повторну атестацію за згодою працівника. Якщо ж ухвалено рішення про невідповідність працівника займаній посаді, комісія може рекомендувати керівнику перевести цього працівника, за його згодою, на іншу посаду, що відповідає його фаховому рівню, або звільнити його із займаної посади. Атестаційній комісії дається право вносити пропозиції щодо підвищення посадових окладів, просування працівників, переведення в інші підрозділи з огляду на особисті якості та професійну підготовку, щодо необхідності підвищення кваліфікації, зміни стилю й методів роботи тощо.

За результатами атестації голова атестаційної комісії приймає остаточне рішення і видає відповідний наказ.

Потреба в підготовці персоналу (підвищення кваліфікації), визначається офіс-менеджером на підставі заяв підрозділів, а також розпоряджень генерального директора. На основі цього, відділ складає план навчання, який затверджує генеральний директор.

На ПП «МТВК «ШАНС» існують наступні види підготовки кадрів:

- працівників, яких прийняли на роботу;
- навчання робітників на робочому місці;
- навчання працівників з відривом від виробництва;
- навчання за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації керівників та фахівців.

Кожен працівник, якого прийняли на роботу, протягом місяця повинен пройти навчання з охорони праці і з питань ІСУ за затвердженими програмами. Навчання організовує офіс-менеджер. Результати навчання фіксуються у відповідних журналах.

На заводі спеціальним наказом створено кваліфікаційну комісію, яка надає наказ про затвердження графіку чергової перевірки знань працівників, яку отримує кожен підрозділ.

Існують певні викладачі, навчання робітників закінчується іспитом, що проводить кваліфікаційна комісія. Засідання комісії оформляється протоколом.

Навчання працівників з відривом від виробництва, здійснюється шляхом укладання договорів або інших документів з організацією, що проводить навчання, згідно наказу по підприємству.

Підвищення кваліфікації працівників проводиться на курсах підвищення кваліфікації, семінарах, які організовують навчальні заклади за розробленими програмами.

Після проходження навчання з підвищення кваліфікації за межами підприємства, керівники й фахівці зобов'язані інформувати офіс-менеджера про результати навчання, наданням копій документів з підвищення кваліфікації.

Офіс-менеджер інформує персонал про наступне:

- про прийняття, переміщення й звільнення з роботи працівників за наказами по підприємству;

- про проведення навчання персоналу й про час роботи кваліфікаційної комісії;
- про результати присвоєння кваліфікаційних розрядів за наказом;
- про результати навчання персоналу в цілому по підприємству.

Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу ПП «МТВК «ШАНС» свідчить, що підвищили кваліфікацію всього у 2017р.- 10 чол. відповідно, в тому числі безпосередньо на виробництві у 2017р.- 5 чол. відповідно, у навчальних закладах за договорами у 2017р.- 5 чол.

Таким чином, доля робітників підприємства ПП «МТВК «ШАНС», які пройшли навчання у 2017р. складає: $10/71=0,14$, тобто $ДСн.р.=14\%$;

Отже, ми можемо зробити висновок, що на сьогоднішній день всього лиш 14% персоналу пройшли навчання і змогли підвищити кваліфікацію. Це досить низький показник, а це вказує на те, що керівництву підприємства потрібно більше уваги приділяти навчанню працівників.

Також, для ефективної діяльності підприємства вагоме значення має успішна мотивація його персоналу. Заробітна плата завжди була одним з головних аспектів, які утворюють мотиваційний механізм трудової активності та забезпечують ефективність системи матеріального стимулювання. На ПП «МТВК «ШАНС» застосовується почасово-преміальна система оплати праці керівних працівників та службовців.

На досліджуваному підприємстві окрім окладу працівники отримують постійні премії, які передбачаються системою оплати праці і є частиною заробітної плати робітників і службовців, і адміністрація повинна їх виплачувати завжди, коли виконані всі конкретні показники та умови преміювання. Коло працівників, яким належить виплачувати премію, умови преміювання, розміри премій передбачаються в положеннях підприємства про преміювання. Премії по цим положенням є невід'ємною частиною відрядно-преміальної та погодинно-преміальної систем оплати праці.

В таблиці 2.8 розглянемо розміри заробітної плати керівників та службовців на ПП «МТВК «ШАНС» та його конкурента ТОВ «Щирий кум».

Таблиця 2.8 - Розміри заробітної плати ПП «МТВК «ШАНС» в порівнянні з ТОВ «Щирий кум»

№	Посада	Зарплата підприємства (грн)		Відхилення (грн)
		ПП «МТВК «ШАНС»	ТОВ «Щирий кум»	
1	Офіс-менеджер	2890	4180	1290
2	Головний бухгалтер	5880	7000	1120
3	бухгалтер	3700	4500	800
4	Заступник ген.дир.з правових питань	6000	5405	-595
5	Начальник відділу маркетингу	3953	7441	3488
6	менеджер	4220	5000	780
7	Головний інженер	3529	6336	2807

З наведеної таблиці 2.8 ми бачимо, що заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС» значно відрізняється від показників його конкурента. В основному оклади працівників досліджуваного підприємства нижчі за оклади на ТОВ «Щирий кум», що ми можемо побачити на рис.2.5.

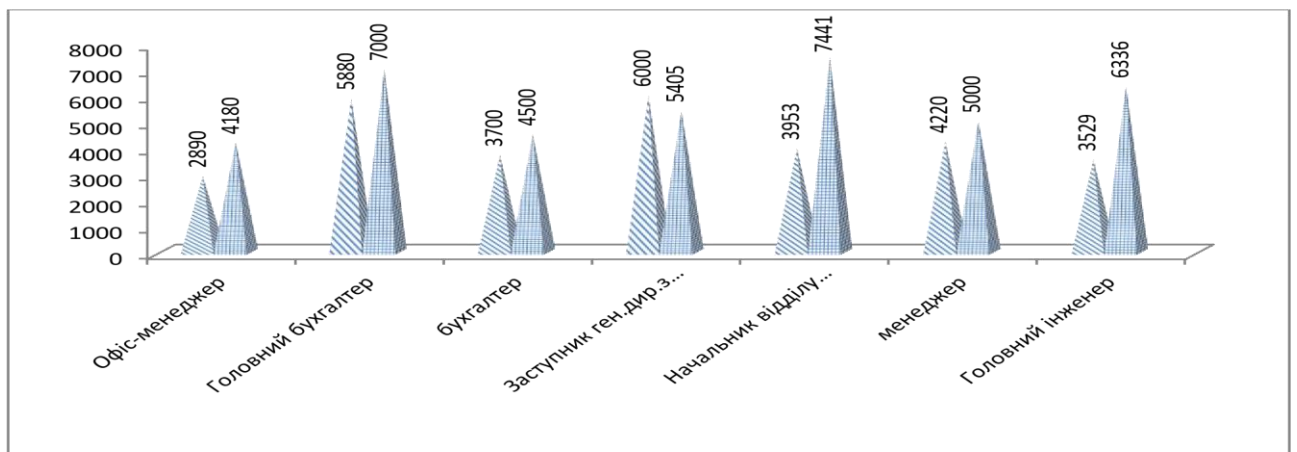


Рисунок 2.5 – Графічне зображення заробітної плати на ПП «МТВК «ШАНС» з конкурентом ТОВ «Щирий кум»

Розмір премії нараховується всім працівникам однаково в розмірі 30% від окладу, а це негативно впливає на мотивування працівників до професійної активності, так як в її розмір не враховуються багато факторів, які потрібно індивідуально визначати. Отже, керівникам потрібно переглянути систему преміювання на підприємстві.

Для отримання більш детальної інформації, щодо задоволеності працівників умовами праці автором було проведено дослідження. Для його здійснення була розроблена спеціальна опитувальна анкета оцінки задоволеності працівників заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС» за основними складовими мотиваційного профілю. Під мотиваційним профілем фахівці розуміють сукупність таких складових, як матеріальна, кар'єрна, професійна та моральна мотивація. Матеріальна складова оцінки задоволеності працівників підприємства визначалась як відповідність розмірів заробітної плати зусиллям та кваліфікації працівника; кар'єрна - як наявність перспективи просування по службі внаслідок гарної роботи та якісного виконання поставлених завдань; професійна - як можливість підвищення рівня професіоналізму працівника у процесі виконання роботи; і моральна - як взаємини співробітників, психологічний клімат у колективі, емоційне середовище на підприємстві. При цьому під задоволеністю розумілося суб'єктивне відчуття працівника щодо існуючого на даний момент становища.

У маркетинговому дослідженні персоналу заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС» був задіяний 12 працівник (21% від загальної чисельності персоналу підприємства). Анкетування здійснювалось анонімно. Анкета містила 15 питань. Варіанти відповідей оцінювалися респондентами за 5-бальною шкалою. Процедура дослідження передбачала виконання певної послідовності робіт. З початку первинна інформація фіксувалась у таблицях відповідей. Наступним кроком була систематизація оцінок задоволеності працівників та їхніх складових (матеріальної, кар'єрної професійної та моральної). Завершальним етапом процедури дослідження було проведення

аналізу одержаних оцінок, формування мотиваційних профілів досліджуваного персоналу підприємства, побудова діаграм рівня задоволеності працівників роботою за усіма мотиваційними складовими і розробка рекомендацій щодо напрямів покращення роботи з кадрами та підвищення рівня лояльності.

Для визначення сили впливу мотиваційних показників на працівників заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС» нами були визначені середні значення оціночних показників, результати яких наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка трудової задоволеності персоналу заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС» за складовими мотиваційного профілю

Підрозділи підприємства	Оцінки трудової задоволеності персоналу за складовими мотиваційного профілю			
	Матеріальна	Кар'єрна	Професійна	Моральна
Менеджери середнього рівня	8,1	14,9	13,8	14,9

Мотиваційні профілі трудової задоволеності персоналу заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС», одержані у результаті проведеного дослідження, наведені на рис. 2.6.

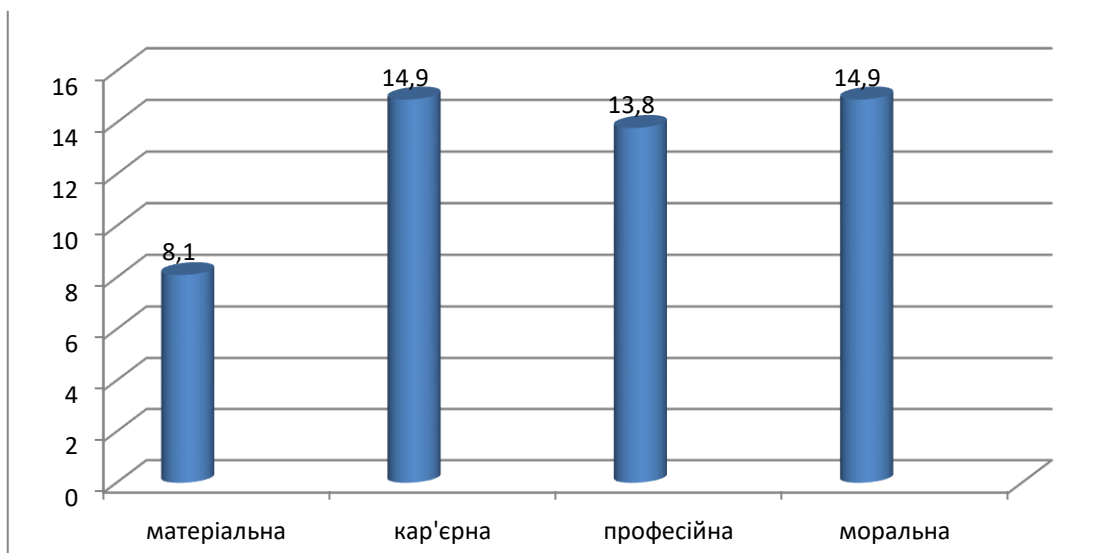


Рисунок 2.6 - Результати аналізу трудової задоволеності персоналу заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС»

Діагностика рівнів трудової задоволеності працівників середньої ланки правління за складовими мотиваційного профілю дозволяє визначити стан трудових відносин та побудувати відповідну політику управління персоналом. Проведемо далі діагностику рівня трудової задоволеності працівників досліджуваного підрозділу.

Аналіз трудової задоволеності персоналу за основними складовими мотиваційного профілю свідчить, що:

- матеріальна задоволеність персоналу (середнє значення 8,1) є найнижчою порівняно з іншими складовими мотиваційного профілю. Це свідчить про необхідність здійснення керівництвом підприємства додаткових заходів щодо роз'яснення робітникам можливостей зростання їх доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, а також про необхідність вдосконалення діючої системи матеріального стимулювання працівників підприємства;

- кар'єрна задоволеність працівників (середнє значення становить 14,9). Порівняння кар'єрної задоволеності працівників з складовими мотиваційного профілю свідчить, що працівники кар'єрою відносно задоволені, проте існують працівники відділів, які потребують подальшого кар'єрного зростання;

- професійна задоволеність працівників (середнє значення становить 14,9). Тобто за показником професійної задоволеності персоналу досягається найбільша збалансованість, що свідчить про високий рівень управлінської компетентності керівництва підприємства в напрямку професійної мотивації персоналу;

- моральна задоволеність працівників (середнє значення становить 13,8), що, в свою чергу, свідчить про відсутність необхідності прийнятті кардинальних заходів у цьому напрямку. Водночас це дозволяє припустити про наявність певної кількості формальних відповідей працівниками, для яких моральна мотивація несуттєва. З'ясувати це стане можливим під час проведення повторних досліджень.

Проведене дослідження ще раз підтверджує, що на підприємстві потрібно вдосконалити діючу систему матеріального стимулювання працівників, що призведе до підвищення лояльності працівників організації. Адже умовами виникнення лояльності персоналу організації є: справедлива винагорода; задоволення потреб в усвідомленні власної значущості, затребуваності, розвитку, самовдосконаленні; умови праці; задоволеність керівництвом і взаєминами з ним. Зауважимо, що ці ж умови лежать в основі мотивування персоналу.

Тоді, незадоволені трудові потреби персоналу заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС», виявлені в результаті проведеного дослідження, мають бути покладені в основу вдосконалення механізму мотиваційного впливу на працівників підприємства.

Проаналізувавши фінансову стійкість заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС», ми бачимо, що підприємство є досить фінансово стійким і практично незалежним від зовнішніх джерел фінансування, станом на 2017 рік частка власного капіталу становить 95,6%. Також простежуються негативні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази організації, але показує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність організації, так як веде до уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання коштів; зниження показників рентабельності; наявність дебіторської заборгованості за продукцію, товари та послуги, що вказує на нераціональну збутову політику організації.

Провівши оцінку мотиваційної системи на досліджуваному підприємстві були виявлені наступні недоліки:

1. Недостатня увага приділяється системі планування та професійного відбору на підприємстві. Підбір та управління персоналом проводить офіс-менеджер відповідно до штатного розпису й заявок на приймання на роботу від керівників, в яких повинні бути визначені вимоги

до освіти, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, віку, наявності спеціальних свідоцтв, дипломів.

2. Недостатня увага приділяється навчанню працівників. Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС» свідчить, що підвищили кваліфікацію всього у 2017р.- 10 чол. відповідно, в тому числі безпосередньо на виробництві у 2017р.- 5 чол. відповідно, у навчальних закладах за договорами у 2017р.- 5 чол., тому навчання пройшли 14% працівників підприємства. Також на підприємстві немає чітко розробленої програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

3. Недостатня увага приділяється системі матеріального стимулювання працівників. Свідченням цього є результати дослідження на предмет оцінки задоволеності умовами праці працівників середнього рівня заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС» за основними складовими мотиваційного профілю: матеріальна задоволеність персоналу середнє значення 8,1 є найнижчою порівняно з іншими складовими мотиваційного профілю. Це свідчить про необхідність здійснення керівництвом підприємства додаткових заходів щодо роз'яснення робітникам можливостей зростання їх доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, а також про необхідність вдосконалення діючої системи матеріального стимулювання працівників підприємства. Інші складові: кар'єрна задоволеність, професійна задоволеність та моральна задоволеність отримали достатньо високі середні значення (14,9; 14,9 та 13,8 відповідно), що свідчить про високий рівень управління кар'єрним та професійним ростом працівників.

Проведене дослідження ще раз підтверджує, що на підприємстві потрібно вдосконалити діючу систему матеріального стимулювання працівників, що призведе до підвищення лояльності працівників організації. Адже умовами виникнення лояльності персоналу організації є: справедлива винагорода; задоволення потреб в усвідомленні власної значущості, затребуваності, розвитку, самовдосконаленні; умови праці; задоволеність

керівництвом і взаєминами з ним. Зауважимо, що ці ж умови лежать в основі мотивування персоналу.

Отже, незадоволені трудові потреби персоналу заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС», виявлені в результаті проведеного дослідження, мають бути покладені в основу вдосконалення механізму мотиваційного впливу на працівників підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Основні напрями підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на підприємстві

В рамках стратегічного управління персоналом підприємства вирішуються питання стосовно його забезпечення робочою силою необхідної якості та в необхідній кількості, ефективного використання персоналу, удосконалення соціальних відносин. Ці питання є невід'ємною прерогативою офіс-менеджера заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС». Але планування кадрового потенціалу товариства здійснюється працівником, який не в повній мірі володіють процесами планування. Частіше трапляються обставини, коли для забезпечення ефективного виробничого процесу не вистачає робітників, тому начальникам цехів (ділянок) доводиться розподіляти невиконану роботу між робітниками.

Для вирішення даної проблеми можна запропонувати офіс-менеджеру скористатися методом екстраполяції для забезпечення більш точного процесу планування персоналу підприємства.

Метод екстраполяції - найбільш простий та широко використовуваний метод, зміст якого полягає в перенесенні нинішньої ситуації в майбутнє. Привабливість даного методу полягає в його широкому доступі для загального кола користувачів [18, 143].

Для здійснення розрахунків стосовно необхідної кількості працівників підприємства за допомогою методу екстраполяції, необхідно володіти наступною інформацією:

- 1) обсяг виготовленої продукції за певний проміжок часу (т);

- 2) загальна кількість виробничих годин, що були використані на виготовлення продукції (год.);
- 3) кількість працівників, в тому числі:
 - промислово-виробничий персонал;
 - персонал, безпосередньо не зайнятий в процесі виробництва продукції;
- 4) продуктивність праці робітників основного виробництва;
- 5) ефективність використання робочого часу [25, 216].

На основі отриманих результатів діяльності підприємства за певний період розраховуються наступні пропорції:

- 1) кількість виробничих годин на виробництво продукції (продуктивність праці). Цей показник розраховується як відношення загальної кількості виробничих годин до обсягу виготовленої продукції за певний проміжок часу;
- 2) кількість виробничих годин на одного робітника основного виробництва (ефективність використання робочого часу);
- 3) кількість промислово-виробничого персоналу на одного непромислово-виробничого працівника [25, 218].

Далі, за рахунок планових показників можна розрахувати основні показники на наступний рік, а саме:

-число виробничих годин, затрачених на виробництво продукції (відношення продуктивності праці до показника ефективності використання робочого часу);

-необхідна кількість виробничих годин (добуток кількості виробничих годин, затрачених на виробництво продукції та показника обсягу виготовленої продукції підприємства);

-кількість виробничих годин на одного робітника;

-кількість робітників (відношення необхідної кількості виробничих годин до кількості виробничих годин на одного робітника);

-чисельність невиконавчого персоналу (відношення кількості робітників до показника кількість промислово-виробничого персоналу на одного невиконавчого працівника).

Також в процесі планування чисельності персоналу підприємства ПП «МТВК «ШАНС» можна порекомендувати вдаватися до застосування й іншого методу- методу експертних оцінок. Зміст даного методу полягає у використанні поглядів спеціалістів (в основному, керівників відділів) підприємства для визначення потреб у людських ресурсах. Проте виникає додаткове завдання для працівника який займається набором працівників, яке полягає у витрачанні часу на збір та обробку отриманих результатів. Співробітники заводу, зайняті в процесі планування чисельності працівників, можуть вибрати та запропонувати один із можливих методів експертних оцінок-письмовий огляд (коли кожному спеціалісту пропонується відповісти на заздалегідь підготовлений список запитань) чи метод Дельфі (письмовий діалог між працівниками, зануреними в процес планування персоналу та групою експертів. Офіс-менеджер розробляє перелік запитань стосовно потреб в персоналі та направляє його експертам, потім опрацьовують їх відповіді та повертають узагальнені результати експертам разом з переліком запитань. Ця процедура продовжується до тих пір, доки експерти не прийдуть до загальної думки щодо потреб в робочій силі ПП «МТВК «ШАНС»).

Таким чином, за допомогою методу експертних оцінок можна визначити більш точно потребу в персоналі, так як кожен керівник окремого відділу чи начальник цеху краще володіє інформацією стосовно забезпечення відділу чи цеху людськими ресурсами, проте надана експертами інформація може бути суб'єктивною, тобто кількість необхідного персоналу може бути завищена чи занижена.

Також в процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних місць на підприємстві працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат, можна порекомендувати використовувати й кваліфікаційну карту. Кваліфікаційна карта представляє собою набір кваліфікаційних характеристик (освіта, спеціальні навички-знання іноземної мови, уміння користуватися комп'ютером і т.д.), якими повинен володіти „ідеальний" співробітник для заняття вакантної посади. Поскільки в процесі відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик набагато легше, ніж визначити наявність можливостей виконувати відповідні функції, то кваліфікаційна карта є тим інструментом, що полегшує процес відбору кандидатів. Проте кваліфікаційна карта, в основному, зосереджена на технічних характеристиках кандидата, при цьому особисті якості потенційного працівника залишаються осторонь .

Для розв'язання цього недоліку офіс-менеджеру ПП «МТВК «ШАНС» також можна порекомендувати використовувати у своїй професійній діяльності й карту компетенцій. Карта компетенцій представляє собою опис особистих характеристик кандидата, його здатність до виконання тих чи інших функцій, наприклад, це уміння працювати в колективі, оригінальність мислення тощо.

Особливо гострою для підприємства ПП «МТВК «ШАНС» є проблема, пов'язана з набором персоналу по принципу „знайомства", адже підбір персоналу за допомогою співробітників товариства є тим головним ресурсом робочої сили, до якого, в основному, звертається керівництво. На підприємстві ПП «МТВК «ШАНС» вже доволі міцно сформувався та закріпився ланцюжок прийому на роботу по „блату", який бере свій початок від вищого керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій. Зрозуміло, що даний спосіб набору персоналу набув широкого розповсюдження серед українських роботодавців і викоринити який стає все більш важко, а то і зовсім неможливо. Проте кожне підприємство поодиноці

зможе в певній мірі вирішити дане питання, якщо прикладе для цього максимум своїх зусиль. ПП «МТВК «ШАНС» також не є винятком. Якщо підприємство зможе вирішити це питання хоча б на вищому рівні управління, то йому випаде можливість покращити своє фінансове становище, адже за кермом стоятимуть висококваліфіковані керівники, які мають певний досвід роботи та необхідні знання.

Окрім існуючих джерел робочої сили, до послуг яких звертається підприємство, поза увагою товариства залишаються й інші, не менш важливі, джерела людських ресурсів. Майже зовсім підприємство не співпрацює з вищими навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів. Підприємство задовольняється лише брошурами, які воно отримало від навчальних закладів. Тому задля підвищення свого рейтингу й можливостей залучення молодих спеціалістів підприємству ПП «МТВК «ШАНС» неодмінно потрібно запровадити такий метод роботи як виїзд до вищих навчальних закладів. В результаті виїздів до навчальних закладів, підприємство має змогу провести презентацію свого товариства, організувати виступ керівництва, демонстрацію продукції, відповісти на запитання студентів, провести співбесіди з майбутніми випускниками, які зацікавлені в їх організації. Даний метод є ефективним, оскільки не потребує значних фінансових витрат, а надає можливість не лише провести рекламу свого підприємства, а й залучити нових працівників.

Задля поліпшення організації процесу набору працівників підприємству ПП «МТВК «ШАНС» також необхідно приймати активну участь у заході „Ярмарка вакансій“. Для цього офіс - менеджеру потрібно сумлінно підготувати увесь роздатковий матеріал, щоб дати змогу всім бажаючим ознайомитися зі специфікою роботи на підприємстві. Проте це питання, в основному, нехтується співробітниками даного відділу в силу незрозумілих причин. Тому часто підготовка до заходу „Ярмарка вакансій“ відбувається за день до його проведення. Зрозуміло, що при таких обставинах досягти оптимального результату досить важко, а то і зовсім неможливо.

Ще однією можливістю підвищення ефективності в системі професійного відбору кандидатів для заміщення вакантних місць є рекомендація щодо використання спеціальних тестів, перевагою яких є більш точне визначення нинішнього стану кандидата з точки зору його відповідності вимогам, які пред'являються до вакантної посади, чого, на жаль, не можна досягти за допомогою анкетних даних. Проте, цей метод характеризується недоліком, який є суттєвим в сучасних умовах для ПП «МТВК «ШАНС», а саме-високі витрати.

Також для ефективного управління організацією можливе використання інформаційної моделі управління персоналом. Інформаційна модель управління персоналом організації – це різновид бізнес-моделі управління підприємством, що включає в себе всі існуючі інформаційні потоки на підприємстві, правила і алгоритми формування, приймання і інтерпретації даних, має цільовий характер і гнучкість внутрішньої організації.

У практичному застосуванні інформаційних моделей управління персоналом організації важливим моментом є можливість запровадження автоматизованих систем прийняття управлінських рішень. Автоматизовані системи можуть працювати лише у випадку побудови комплексної, гнучкої і точної інформаційної моделі. Використання автоматизованих систем при прийнятті управлінських рішень значно підвищує ефективність управлінської діяльності менеджерів, підсиливши інформаційно-теоретичну основу прийняття рішень.

Використання інформаційних моделей та автоматизованих систем прийняття управлінських рішень при управлінні персоналом набуває все більшого використання у тих компаніях, які працюють на вітчизняних та зарубіжних ринках, оскільки в таких компаніях застосовуються значно вищі вимоги до персоналу.

Характерною рисою всіх автоматизованих систем прийняття управлінських рішень є можливість пристосування до особливостей і умов господарювання організації.

Автоматизовані системи прийняття управлінських рішень можуть використовуватися у різних сферах управління персоналом, наприклад, управління наймом і призначенням на посади, управління робочим часом, мотивація персоналу і розрахунок винагород, продуктивність праці тощо.

Загалом запровадження інформаційних моделей управління персоналом та відповідних автоматизованих систем надає компаніям такі переваги, як:

- збільшення ефективності прийняття управлінських рішень;
- підвищення чіткості проведення інформаційного забезпечення;
- підвищення швидкості реакції на певні зміни в роботі організації чи її підрозділів;
- збільшення мотивації персоналу тощо [48].

Для кращого налагодження безпосередньої системи управління персоналом ПП «МТВК «ШАНС», то даній компанії потрібно запровадити ефективну модель інформаційного забезпечення управління персоналом. Варто зазначити, що інформаційна модель управління персоналом підприємства повинна передбачати використання широкого спектру каналів і способів передачі інформації для ефективного прийняття управлінських рішень. Передача інформації на заводі здійснюється у формі наказів, запитів та звітів. Регламентація інформаційного забезпечення системи управління персоналом здійснюється за допомогою інструкцій і внутрішніх положень компанії.

З метою підвищення ефективності при застосуванні інформаційної моделі управління персоналом можна використати систему «ИНТАЛЕВ: Корпоративний менеджмент», яка дозволяє автоматизувати і вирішити важливі завдання управління персоналом, отримувати комплексну, оперативну і достовірну звітність.

Дана система функціонує в наступних напрямках:

- управління наймом і призначенням на посади;
- управління робочим часом;
- мотивація і розрахунок винагород; - продуктивність праці.

За кожним із цих напрямів здійснюється ряд відповідних автоматизованих процесів для полегшення прийняття управлінських рішень.

Так, при управлінні наймом працівників даною системою проводиться автоматизація життєвого циклу працівника, управління призначенням і переміщенням, автоматизація штатного розпису, управління підтвердження і підвищення кваліфікації працівників.

Управління робочим часом передбачає: планування робочого часу, облік робочого часу, управління поточною присутністю на роботі.

Управління мотивацією здійснюється за допомогою: управління робочим часом для розрахунку зарплати, облік факторів для розрахунку премій, автоматизація розрахунку винагород.

Продуктивність праці управляється через: розрахунок оптимальної чисельності персоналу, управління нормативами по розходу по кількості персоналу, автоматизація підвищення продуктивності, самообслуговування персоналу.

Таким чином, із впровадженням даної системи ефективність управлінських рішень у сфері управління персоналом зростає, що на наш погляд є суттєвим досягненням.

Отже, до можливих заходів підвищення ефективності систем планування та професійного відбору персоналу на ПП «МТВК «ШАНС» можна віднести:

- 1) запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників (планування персоналу) з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу;

- 2) співпраця з вищими навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів з новими ідеями;
- 3) розширення можливостей залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході „Ярмарка вакансій”;
- 4) запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;
- 5) удосконалення процесу оцінки кандидатів на заміщення вакантних місць за рахунок використання спеціальних тестів.
- 6) застосування автоматизованої системи управління персоналом на підприємстві, яке дозволяє не просто систематизувати кадрове управління, а і здійснювати кадровий моніторинг і контроль, в якому важко буде знайти місце для помилок, порушень і зловживань.

3.2. Розвиток лояльності персоналу як умова ефективності його використання

У системі управління персоналом підприємства в умовах змін і актуалізації людського потенціалу, велике значення слід приділити лояльності персоналу. Лояльність персоналу з'являється тоді, коли загальні цілі та інтереси організації не відходять на другий план, коли вони перетворюють групу людей в організацію, в колектив, коли мотиваційним чинником стає не тільки рівень заробітної плати, а й аспект задоволеності персоналу від процесу роботи.

Будь-яка компанія, що бажає вижити в довгостроковій перспективі, повинна піклуватися про лояльність свого персоналу. Така необхідність зумовлена, по-перше, тим, що це якість співробітників є умовою формування у них високої професійної мотивації, яка, в свою чергу, відбивається на всіх сторонах діяльності. Тільки віддані працівники своєї

організації, які прихильні її цілям, готові без залишку віддавати свої здібності, всі свої сили для досягнення перемоги над конкурентами. Уміння грамотно управляти лояльністю персоналу стає важливим фактором успіху для всього підприємства в руках сучасного керівника [34; 53].

Найчастіше формування відношення до підприємства відбувається стихійно, і в такому випадку поведінка персоналу більшою мірою виявляється залежною від неконтрольованих і дезорганізованих факторів. Навмисне виділення цього процесу, його вивчення надають йому цілеспрямованість і звертають його в керований процес.

Щоб управляти лояльністю персоналу, пропонується система, яка забезпечує послідовну оцінку існуючого рівня лояльності, формування, розробку програм підвищення лояльності співробітників, моніторинг реалізації програм працюючих на промисловому підприємстві, орієнтована на довгострокову перспективу.



Рисунок 3.1 - Система управління лояльністю персоналу на підприємстві

Представлена система управління лояльністю персоналу на підприємстві створить високий рівень згуртованості трудового колективу, а також достатню взаємну інформованість менеджерів і підлеглих по всіх значущим питанням, пов'язаних із забезпеченням безперебійності технологічного процесу промислового підприємства.

Бажаний вид (рівень) лояльності для підприємств визначається її цілями, спектр яких може бути досить широкий: від підтримання високого рівня благонадійності перші особі до підвищення конкурентоспроможності, керованості або проактивності.

Нами запропоновано етапи формування лояльності персоналу характерні для промислових підприємств.

Таблиця 3.1 - Етапи формування лояльності персоналу підприємства

Етап	Характеристика
1	2
<p>Етап 1. Визначення потенційної лояльності співробітника на етапі підбору</p>	<p>Даний етап припускає, що ще на співбесіді необхідно спробувати виділити із загальної маси здобувачів потенційно лояльних кандидатів. Важливе значення потенційна лояльність має для кандидатів на керівні посади. На ці позиції досить важливо брати ініціативних, конструктивних, небайдужих працівників, адже саме вони повинні лояльними і спонукати до лояльності інших. Важливо визначити структуру мотивації майбутнього співробітника і оцінити, чи здатна компанія реалізувати його очікування. Якщо ні, то в прийомі на роботу краще відмовити, адже такий працівник, найімовірніше, не буде лояльним. Більш нелояльними стають саме ті працівники, у яких після початку роботи в компанії відбувається конфлікт очікувань з дійсністю. На цілі підвищення лояльності може спрацювати і досить складна процедура відбору. Після заповнення анкет співробітник, зустрічається з керівниками, і по - неволі думає, що потрапити на це підприємство не так то просто. А потрапивши, починає цінувати те, що вибрали саме його.</p>
<p>Етап 2. Формування корпоративної культури підприємства</p>	<p>Місією підприємства (ту користь, яку підприємств приносить і вважає для себе вищим сенсом), бачення (розвиток підприємства), цінності (те, що компанія вважає для себе важливим у ході реалізації свого призначення)</p>

Продовження таблиці 3.1

1	2
<p>Етап3. Визначення цілей і формату системи управління лояльністю персоналу</p>	<p>Цілі розробки такої системи можуть бути різні: успіх і процвітання підприємства на ринку і утримання лідерських позицій, зниження плинності кадрів, підвищенні рівня задоволеності персоналу, збереження комерційної інформації, відповідальність лояльного персоналу за результат. Лояльний персонал використовує всі свої можливості, знання і сили для того, щоб досягти найвищого результату в рамках діяльності підприємства. Збереження конфіденційної інформації, терпимість до витрат і складнощам в організаційної діяльності.</p>
<p>Етап4. Вибір об'єкта дослідження</p>	<p>При виборі об'єкта дослідження, визначається, яка частина персоналу підприємства буде проходити дослідження і в які терміни. Чи буде це весь персонал підприємства або його окремі підрозділу.</p>
<p>Етап 5. Визначення типу лояльності.</p>	<p>Необхідно визначити тип лояльності, який переважає на підприємстві, щоб впливати на персонал методами, характерними саме для даного типу. Його можна визначити за даними, які були отримані в ході дослідження по спеціальній анкеті, наприклад такою, яка б розмежовувала питання з висловлювань, які відповідали кожному типом лояльності. Для емоційної лояльності: «Я відчуваю прихильність до ...; Я не відчуваю прихильності до ...»; Продовження (Розрахунковому) типом лояльності може відповідати пара - «Мені вигідно ...; Мені не вигідно ...»; для нормативного типу - «Я відчуваю зобов'язання по відношенню до ...; Я не відчуваю зобов'язань по відношенню до ...».</p>
<p>Етап 6. Розробка і впровадження програми формування та розвитку лояльності персоналу або її вдосконалення з урахуванням виявленого типу</p>	<p>Розробка програми формування та розвитку лояльності персоналу до підприємства включає: систему організаційних, кадрових і соціально-психологічних заходів, які спрямовані на підвищення задоволеності персоналу роботою та трудової мотивації.</p>

Для оцінки існуючого стану рівня лояльності персоналу і виявлення «зон ризику» персоналу пропонується проводити анонімний опитування персоналу підприємств за методикою «SSM» (Smart Satisfaction Monitoring), адаптованою для підприємств. Анкетування «Смарт моніторинг задоволеності» дозволить отримати точну і достовірну інформацію про рівень задоволеності і лояльності персоналу по 6 ключових факторах:

1. Взаємовідносини з колегами та керівництвом
2. Зміст і характер роботи

3. Оплата праці та пільги
4. Навчання і розвиток
5. Зміни та інновації
6. Цінності та культура компанії.

У ході опитування учасники повинні будуть оцінити ступінь значущості кожного чинника в своїй роботі і ступінь задоволеності ним. Рівень лояльності персоналу підприємств оцінюється окремо. Отримані результати дозволяють згрупувати оцінювані фактори за чотирма категоріями:

- Зона «Не ключові фактори»
- Зона «Оптимальний баланс»
- Зона «Потенційний ризик»
- Зона «Негайних дій»

Групування оцінюваних чинників за категоріями наведена на

Рис. 3.2.

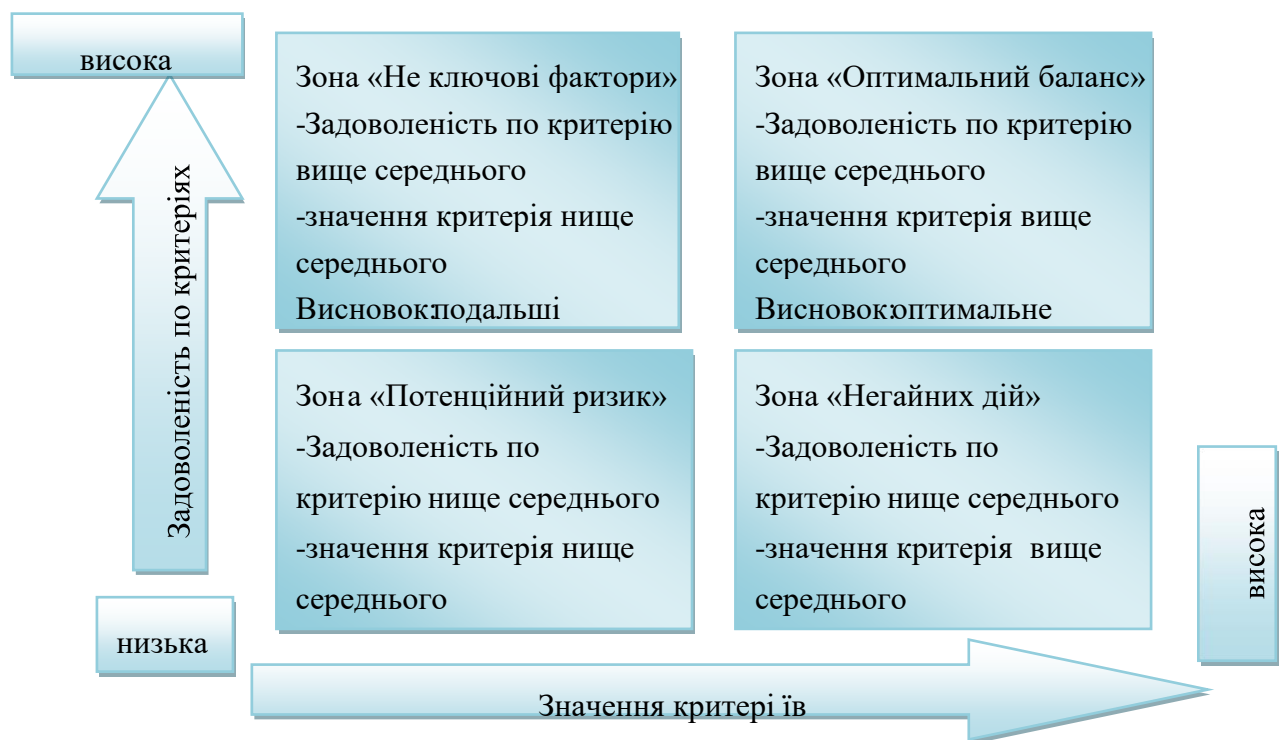


Рисунок 3.2 - Групування оцінюваних чинників лояльності за категоріями важливості застосовних для промислових підприємств

Результатом оцінки рівня лояльності персоналу є виявлення «Вузьких місць», так званих «зон ризику» (області, в яких персонал відчуває дискомфорт). Це можуть бути як організаційні проблеми, і тоді на них будуть вказувати різний персонал підприємства або які-небудь служби, так і особистісні проблеми окремого співробітника. У першому випадку для більш детального дослідження проблеми та пошуку її рішення можуть бути додатково використані методи фокус-груп і мозкового штурму (для всебічного опису ситуації та пошуку шляхів її сприятливого вирішення), у другому - найбільш ефективним є використання технології наставництва та коучінгу.

З урахуванням виявлених видів лояльності персоналу, нами розроблені програми підвищення лояльності персоналу на ПП «МТВК «ШАНС»: афективна (емоційна), розрахункова та нормативна. Ці програми дадуть можливість підняти емоційний рівень підприємства і вирішити проблему з наявністю серед працівників осіб, які знаходяться в стані тривоги та стресовому стані, скоротити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності працівників.

Програма підвищення афективної (емоційної) лояльності персоналу підприємства.

Основні цілі програми:

- досягнення високого рівня лояльності персоналу (від 0,6 і вище);
- зведення лояльності персоналу в ранг провідних цінностей компанії;
- досягнення високого рівня довіри і визнання керівника;
- досягнення зони комфорту роботи.

Складові програми:

- емоційна прихильність до колег;
- емоційна прихильність до професії;

□ емоційна прихильність до підприємства.

Методи впровадження програми:

- економічні;
- соціально-психологічні, спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб, потреби в інформаційній забезпеченості (те, якою мірою люди поінформовані по значущих для них питаннях), потреби в залученні, причетності, самореалізації (див.таблицю 3.2).

Заходи щодо впровадження програми:

- формування установки на лояльність;
- організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей;
- командоутворення (Teambuilding);
- пакет пільг наданих підприємством (див. Таблицю 3.3);
- дні сім'ї та здоров'я;
- формування гордості.

Запропоновані методи, за допомогою яких можна підвищити рівень афективної (емоційної) лояльності персоналу підприємства, ґрунтується на вже існуючих методах підвищення афективної лояльності, представлені в таблиці 3.2.

Для управління афектним (емоційним) типом лояльності необхідно приділяти велику увагу психологічному мікроклімату в компанії, підтримувати теплу, дружню атмосферу в робочому колективі.

Лояльність формується під впливом сприятливого психологічного клімату та корпоративної культури. Такий вид лояльності буде підвищувати прояв турботи з боку керівництва. Співробітники промислових підприємств з сильною афективною складовою залишаються в організації, тому що хочуть цього. У програму афективної (емоційної) лояльності потрапляють всі співробітники підприємства, в тому числі і новачки.

Таблиця 3.2 - Методи підвищення афективної лояльності персоналу

Методи підвищення рівня лояльності персоналу	Тип лояльності- Афективна (емоційна)
<p>Спрямовані на задоволення матеріальних І нематеріальних, базових потреб</p>	<p>1. Впливають на сімейні вигоди (наприклад, гнучкий графік, щоб забирати дитину з дитячого садка);</p> <p>2. Навчання, яке допомагає співробітникам відчувати себе впевненими в їх здатності робити їх роботу;</p> <p>Стратегія довгострокової зайнятості;</p> <p>Продуктивні відносини в колективі, наставництво;</p> <p>Комфортна обстановка на робочому місці і сприятлива атмосфера в колективі;</p> <p>повага і щира зацікавленість до особистості людини.</p> <p>Вітання зі святами та вручення подарунків</p>
<p>Спрямовані на задоволення потреби в інформаційній забезпеченості (те, якою мірою люди поінформовані про значущі для них питання)</p>	<p>1. Внутрішньоорганізаційні ЗМІ (газета, бюлетень, сайт компанії, електронна пошта, дошка оголошень)</p> <p>2. Забезпечення підтримки корпоративних рішень шляхом популяризації їх</p>
<p>Спрямовані на задоволення потреби в залученні, причетності, самореалізації</p>	<p>Зв'язок зусиль співробітника і кінцевого результату формує в свідомості співробітника єдність власних цілей і цілей організації;</p> <p>Програми участі в управлінні, в прийнятті рішень;</p> <p>Подяка;</p> <p>Статусне винагороду (наприклад, перехідний атрибут кращого працівника, дошка пошани);</p> <p>Методи організаційного дизайну: планування кар'єри, гнучкість в роботі, довіру групам в питаннях структурування роботи і рішення тактичних проблем, моделювання робіт з метою досягнення максимального задоволення співробітників, скорочення ієрархії і відмінностей у статусі</p>

Таблиця 3.3 - Заходи щодо впровадження програми афективної (емоційної) лояльності на підприємстві

Заходи	Опис
1	2
<p align="center">Формування установки на лояльність</p>	<p>Використання системи адаптації нових співробітників на підприємстві: запрошення новачка його безпосереднім керівником в його перший робочий день на обід; зустріч новачка приємним сюрпризом. Це може бути невеликий подарунок або сувенір у вигляді чашки, ручки, який новачок знаходить на своєму столі в перший робочий день. екскурсія по підприємству або перегляд спеціального фільму: про історії, клієнтів і перемогах компанії. оповіщення всіх співробітників по електронній пошті або через оголошення інформаційній дошці про прихід нового співробітника. - зробити четвер першим робочим днем нових співробітників. Це варто зробити для того, щоб за четвер-п'ятницю людина увійшла в курс справи, зорієнтувався в організації, а в понеділок вже приступив до своїх безпосередніх обов'язків.</p>
<p align="center">Організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей</p>	<p>По можливості робочий графік співробітників відділу обслуговування і відділу харчування організувати відповідно до біоритмами; Співробітник отримує право на один додатковий вихідний день на місяць;</p>
<p align="center">Командоутворення (Teambuilding)</p>	<p>Проведення Teambuilding ігор на свята і дні здоров'я 1-5 разів на рік; Проведення лекцій Teambuilding 1-2 рази на рік;</p>
<p align="center">Пакет пільг наданих підприємством</p>	<p>- Матеріальна допомога при народженні дитини, на весілля, а так само в разі смерті близького родича у сумі одного посадового окладу. - Право отримати на роботі позику в розмірі двох окладів строком від 3 місяців до півроку (залежно від загального стажу роботи в компанії). організація корпоративного транспорту для співробітників - Безкоштовний корпоративний стільниковий зв'язок;</p>

Продовження таблиці 3.2

1	2
Дні сім'ї та здоров'я	Організація екскурсій для членів сім'ї співробітників; Запрошення на святкування спільних свят на підприємстві (Нового року); Надання співробітнику купон на безкоштовне відвідування спа- процедур, йоги, лекцій здорового способу життя;
Формування гордості	- Щорічний звіт про досягнення підприємства, з паралельним нагородженням кращих і матеріальним аохоченням персоналу входить в програму; -регулярно проводити збори, на яких кожен може висловити свої ідеї, а також взяти безпосередню участь у їх подальшій реалізації.

Дана програма не дасть значного фінансового навантаження, так як відповідальність за організацію та проведення гри Teambuilding покладається на менеджерів з персоналу. Лекції з Teambuilding включаються в програму навчання персоналу.

Дні здоров'я і сім'ї позитивно позначаються на емоційному і психофізіологічному стані, що призводить до того, що персонал відчуває турботу від підприємства, що в свою чергу благотворно відбивається на рівні довіри персоналу та рівні визнання керівників. Додатковий вихідний так само є дієвим стимулом: персоналу надається право вибору на офіційний вихідний без необхідності відпрошуватися, що в свою чергу дає черговий привід відчувати захищеність. Введення програми сприяє скороченню часу на адаптацію для нових співробітників, збільшення середньої тривалості стажу роботи.

До методів, що сприяють формуванню гордості за своє підприємство, а також значно піднімає рівень лояльності персоналу, відносять:

□ інформованість персоналу про цілі, плани і завдання на найближчий час і на перспективу;

□ інформація про всі проекти, які запускаються на підприємстві і досягнутих успіхах і людей, чиї зусилля цьому сприяли.

Програма підвищення розрахункової лояльності персоналу промислового підприємства.

Основні цілі програми:

- досягнення високого рівня лояльності персоналу (від 0,6 і вище);
- скорочення плинності персоналу;
- збільшення тривалості стажу роботи на підприємстві;
- скорочення витрат на залучення персоналу.

Складові програми:

- матеріальна вигода для персоналу.
- нематеріальна вигода для персоналу.
- вигода від тривалого стажу роботи на даному підприємстві.

Методи впровадження програми: економічні, соціально-економічні, соціально-психологічні, які спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб, потреби в інформаційній забезпеченості, потреби в залученні, причетності, самореалізації (див. таблицю 3.4).

Заходи щодо впровадження програми:

- відсоткова надбавка до окладу;
- пакет пільг наданих підприємством;
- матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби;
- інформаційний простір;
- додаткові дні відпочинку (див. Таблицю 3.5).

Представлені в таблиці 3.4 методи, що спираються на вже існуючі методи підвищення лояльності, адаптовані для промислових підприємств.

Ключовою умовою для потрапляння в програму тривалої розрахункової лояльності є наявність стажу роботи на підприємстві не менше одного року. При цьому враховуються не тільки формальні результати роботи, але як раз

те, що називається лояльністю до компанії, тобто, спочатку не лояльний співробітник не має шансів потрапити в дану програму. Так само кожен, хто вже знаходиться в програмі, і демонструє нелояльну поведінку, з програми виключається.

Таблиця 3.4 - Методи підвищення рівня лояльності співробітників підприємства

Методи підвищення рівня лояльності персоналу	Тип лояльності - розрахунковий
Спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб	Висока зарплата; Премії; Бонуси за результатами роботи за рік; Кар'єрне зростання; Пільги (страхування, санітарно курортна база, поїздки, відпочинок, кредитування); 6. Оплата їдальні або виплати компенсацій за обід; 7. Оплата проїзду та стільникового зв'язку; 8. Навчання за рахунок компанії;
Спрямовані на задоволення потреби в інформаційній забезпеченості (те, якою мірою люди поінформовані про значущі для них питаннях)	1. Корпоративні заходи (свята, круглі столи, наради)
Спрямовані на задоволення потреби в залученні, причетності, самореалізації	Винагорода, що включає елементи власності (виплата акціями, відсоток від прибутку компанії і т. д.); Причетність до влади (причетність до «ближнього кола», «неформальний» ресурс влади)

Всі запропоновані методи не дають відчутного фінансового навантаження, так як народження дітей не є буденним заходом, надбавка передбачається невелика і періодично більшість співробітників відпрошуються.

Додатковий вихідний так само є дієвим стимулом: персоналу надається право вибору на офіційний вихідний без необхідності відпрошуватися, що в свою чергу дає черговий привід відчувати захищеність. Після введення

програми передбачається значне зниження рівня плинності персоналу, у зв'язку з тим, що можливість попадання в програму мотивує персонал збільшити власний стаж роботи.

Таблиця 3.5 - Заходи щодо впровадження програми розрахункової лояльності на підприємстві

Заходи	Опис
1. Процентна надбавка до окладу	-збільшення на 2 відсотки за кожний рік роботи на підприємстві. Після 5 років роботи надбавка фіксується і більше не збільшується.
2. Матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби	Матеріальна допомога при народженні дитини, на весілля, а так само в разі смерті близького родича у сумі одного посадового окладу. право отримати на роботі позику в розмірі двох окладів терміном від 3 місяців до півроку (залежно від загального стажу роботи в компанії).
3. Пакет пільг наданих підприємством	Безкоштовний проїзд в тролейбусах(забезпечення працівників проїзними); Сприяння у влаштуванні дитини в дитячий садок.
4. Додаткові дні відпочинку	- Співробітник отримує право на один додатковий вихідний день на місяць; - Право не працювати в свій день народження.
5. Інформаційний простір	- Випуск інформаційних листівок, в яких розповідається про свята та події важливих для підприємства; - створення груп у соціальних мережах; - Щорічний звіт керівництва про досягнення підприємства, з нагородженням кращих і матеріальним заохоченням персоналу входить в програму.

Причому, передбачається, що працювати в основному будуть, не просто формально, а з душею. А той персонал хто не допрацює до року, як показує практика, не варто й утримувати. Також дана програма сприяє збільшенню рівня довіри до підприємства і керівництву. Так як рівень плинності скоротиться, і колектив стане згуртований, покращиться мікроклімат на підприємстві. Передбачається також скорочення покарань. Штрафи за серйозну провину замінюються позбавленням на будь - якої визначений термін переваг по лояльності, наприклад, вихідного дня, або надбавки до окладу.

Програма підвищення нормативної лояльності персоналу досліджуваного підприємства.

Основні цілі програми:

- Досягнення високого рівня лояльності персоналу (від 0,6 і вище).
- Скорочення плинності з числа висококваліфікованого персоналу.
- Скорочення числа штрафів, порушень дисципліни і витоку конфіденційної інформації.

Складові програми:

- На почуття обов'язку перед підприємством (персонал, який володіє таким типом лояльності, не покине підприємство навіть у найскладніший для нього період з почуття обов'язку і відповідальності).
- Моральні цінності персоналу.

Методи впровадження програми: економічні, соціально-психологічні, організаційні, які спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб, потреби в інформаційній забезпеченості, потреби в залученні, причетності, самореалізації (табл. 3. 6).

Заходи щодо впровадження програми:

- Тренінги, система навчання.
- Політика "відкритих дверей".

- Позика на самореалізацію (докладніше див. Таблицю 3.7).

Нормативно відданий персонал продовжує працювати, тому що переконаний, що чинить правильно і відповідно до норм моралі. Таким чином, такий персонал залишається на підприємстві, тому що вони повинні так чинити.

На формування нормативного типу лояльності для підприємства практично неможливо вплинути, оскільки в цьому випадку мова йде про наявність певних якостей характеру з якими людина народжується. Даний фактор необхідно враховувати, набираючи фахівців. Також слід створювати умови, в яких ці якості зможуть проявитися з найбільшою мірою. Методи, за допомогою яких можна підвищити рівень нормативної лояльності персоналу, представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Методи підвищення рівня нормативної лояльності персоналу

Методи підвищення рівня лояльності персоналу	Тип лояльності - нормативна
Спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, базових потреб	1. Позики на реалізацію свого хобі чи навчання
Спрямовані на задоволення потреби в інформаційній забезпеченості (те, якою мірою люди поінформовані про значущі для них питаннях)	Умови трудового договору включають нерозголошення інформації; Поширення формальних та неформальних норм поведінки
Спрямовані на задоволення потреби в залученні, причетності, самореалізації	1.Проведение тренінгів командоутворення; Підкреслення значущості внеску співробітника в загальний результат; Інвестиції в персонал

Моральні установки не дозволяють співробітнику з даним типом лояльності піти з підприємства, через відчуття зобов'язань перед підприємством, яка інвестує в його навчання і всебічний розвиток.

Таблиця 3.7 Заходи щодо впровадження програми нормативної лояльності на підприємстві

Заходи	Опис
1. Тренінги, система навчання	<ul style="list-style-type: none"> - Навчання персоналу, делегування їх на різні зовнішні тренінги, конференції та виставки . - найбільш видатних співробітників відправляти на закордонні тренінги за кошти підприємства(або хоча б за оплату 50% від вартості .)
2. Політика "відкритих дверей"	- Виконання всіх умов контракту, спільна робота над проектами і наставництво менеджменту підприємства, залучення персоналу в участь в мозкових штурмах і колективних обговорення
3. Позика на самореалізацію	-надання позик на реалізацію хобі, а також на відвідування курсів; - Надання позики співробітникам на закордонні поїздки, а так само на весільні подорожі;

Дана програма сприяє задоволенню потреб персоналу в залученні, причетності, самореалізації, впливає на згуртованість учасників навчання, так само розкриває секрети ефективної взаємодії в подальшому, розподіляє ролі між учасниками. Крім того, такі тренінги розкривають індивідуальні особливості, цінність кожної окремої людини в роботі на загальний результат, а також формується лідерська поведінка, відповідальність за прийняття рішень і за власні дії.

Діагностика рівня лояльності є необхідним компонентом для проведення та реалізації моніторингу.

Основними завданнями діагностики персоналу для підприємства є: проведення поточного моніторингу лояльності персоналу. Моніторинг ефективності існуючих програм. Аналіз динаміки задоволеності персоналу в порівнянні з минулими періодами (при регулярному проведенні замірів

лояльності персоналу на підприємстві). Замір діагностики повинен здійснюватися через 3-4 місяці після початку робіт з впровадження програм лояльності персоналу. Різниця між первісною і поточною оцінкою покаже динаміку.

На підставі отриманих даних шляхом заміру рівня лояльності кожного ключового співробітника, може бути зроблена оцінка ефективності заходів на підприємстві.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу

Об'єктивною необхідністю й одночасно важливою мірою, що зумовлює успішний перехід до ринкових відносин, стає кардинальна реформа системи мотивації праці персоналу на підприємствах з метою створення відповідно до економічних умов, що змінилися, принципово нової та ефективної системи як матеріального, так і морального стимулювання, створення у працівників якісно нових стимулів до праці, забезпечення реального зв'язку між оплатою і результатами праці з метою підвищення її продуктивності.

Крім того, як вже було зазначено, винагорода за працю повинна залежати від результатів праці та в той же час впливати на показники трудової діяльності, на досягнення високих кількісних та якісних результатів праці.

Але, у процесі аналізу системи оплати праці та мотивації на підприємстві ПП «МТВК «ШАНС» було виявлено, що цим функціям приділяється недостатньо уваги, що, в свою чергу, обмежує можливості керівництва ефективно впливати на процеси, пов'язані з можливим спадом виробництва і досягненням певної стабілізації.

Тому в умовах, що склалися, виникає необхідність удосконалення існуючої на підприємстві системи мотивації праці на основі кардинальних змін принципів її організації. Зокрема важливим етапом удосконалення

системи мотивації праці підприємства є упровадження такого механізму, який дав би можливість працюючим вважати роботу не тільки засобом для виживання, але і способом поєднувати вміння продуктивно і якісно працювати, відповідною матеріальною винагородою за свою працю і моральним задоволенням.

Недостатньо чітка погодженість залежності зростання заробітної плати з якістю робіт, і підвищенням ефективності праці, на досліджуваному підприємстві найбільшою мірою стосується керівного персоналу. Адже внаслідок особливостей праці керівників, спеціалістів та службовців у визначенні їх посадових окладів тарифікація залишатиметься визначальною. Тому для досягнення чіткого зв'язку між якістю їхньої роботи та обсягами заробітної плати, необхідним є застосування аналітичних методів оцінки їх праці, зокрема зваженої бальні системи оцінок.

Розвитку методів тарифікації керівників відповідає використання системи оцінки заслуг, що доповнює аналітичні методи оцінки робіт і враховує результати праці та їх особисті характеристики. Застосування принципів організації тарифних систем уможливить не лише точність відтворення вартості робочої сили керівників кожної ланки, а й стимулюватиме підвищенню їх кваліфікаційного рівня.

Отже, удосконалення системи мотивації праці керівників має відбуватися шляхом:

- більш тісного взаємозв'язку розмірів їх посадових окладів та умов преміювання до основних показників діяльності керованого підприємства. Основним показником, який має визначати приріст заробітної плати керівника, є приріст прибутку, тобто безпосередній позитивний результат господарської діяльності підприємства;

- більшого врахування особистісних і ділових якостей керівників, їх професіоналізму, чіткого розуміння перспективи, адже саме від цих якостей залежить стабільність та ефективність роботи підприємства.

Для забезпечення тісної залежності розміру заробітної плати працівника і конкретних результатів його трудової діяльності, а також посилення стимулюючої функції тарифної системи, на підприємстві пропонується застосувати факторно-критеріальні моделі розрахунку тарифної ставки працівника, який визначається на основі коефіцієнта оцінки праці, який розраховується за допомогою розроблених факторно-критеріальних моделей оцінки праці робітників, спеціалістів і керівників. Дані моделі мають містити фактори оцінки праці, ваги факторів, критерії факторів і їх значущість.

Тому, з метою спрощення структури заробітної плати на підприємстві ПП «МТВК «ШАНС» рекомендується відійти від використання фіксованих тарифних ставок і перейти до гнучкої тарифної системи, яка дасть можливість відмовитися від використання системи доплат, надбавок, різного роду премій «автоматичного» характеру.

Єдина гнучка тарифна сітка (ставка), суть якої полягає в стимулюванні індивідуальних результатів праці кожного працівника, має ряд переваг, а саме:

1. забезпечує здійснення диференціації тарифних ставок (окладів) у межах кожного розряду;
2. дає можливість визначення рівня тарифної ставки (окладу) в межах кожного розряду за результатами комплексного оцінювання працівників;
3. створює умови для підвищення або зниження тарифної ставки в залежності від результатів праці у звітному періоді;
4. дає можливість розробити показник для комплексного оцінювання працівників, серед яких: якість і термін виконання, ініціатива, новаторство, творчий підхід до виконання робіт, професійне зростання.

Таким чином, з урахуванням виявлених видів лояльності персоналу, нами запропоновані програми підвищення лояльності персоналу на ПП «МТВК «Шанс»: афективна (емоційна), розрахункова та нормативна. Ці програми дадуть можливість підняти емоційний рівень підприємства і

вирішити проблему з наявністю серед працівників осіб, які знаходяться в стані тривоги та стресовому стані, скоротити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності працівників. Вивчивши витoki виникнення проблеми лояльності, нами запропоновано методи нематеріального стимулювання, а також особистісні якості керівника, які здатні формувати і підтримувати лояльність персоналу.

Пропозиції щодо вдосконалення структури заробітної плати на підприємстві ПП «МТВК «ШАНС» стосуються того, що керівництву підприємства рекомендується відійти від використання фіксованих тарифних ставок і перейти до гнучкої тарифної системи, яка дасть можливість відмовитися від використання системи доплат, надбавок, різного роду премій «автоматичного» характеру.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження в дипломній роботі дало змогу зробити наступні висновки:

Важливе місце в управлінні персоналом займає таке важливе поняття як система управління персоналом. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягаються у тому випадку, коли застосовується система методів в комплексі. Застосування системи методів дозволяє поглянути на об'єкт вдосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків. Однак, в управлінні персоналом важливі не тільки методи управління, а й світовий досвід в управлінні персоналом.

Проаналізувавши фінансову стійкість заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС», ми бачимо, що підприємство є досить фінансово стійким і практично незалежним від зовнішніх джерел фінансування, станом на 2017 рік частка власного капіталу становить 95,6%. Також простежуються негативні тенденції: зростання суми і частки основних засобів свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази організації, але показує, що значна частина залучених фінансових ресурсів вкладена в менш ліквідні активи, що знижує фінансову стабільність організації, так як веде до уповільнення оборотності активів, зниження ефективності використання коштів; зниження показників рентабельності; наявність дебіторської заборгованості за продукцію, товари та послуги, що вказує на нераціональну збутову політику організації.

Провівши оцінку мотиваційної системи на досліджуваному підприємстві були виявлені наступні недоліки:

Недостатня увага приділяється системі планування та професійного відбору на підприємстві. Підбір та управління персоналом проводить офіс-менеджер відповідно до штатного розпису й заявок на приймання на роботу від керівників, в яких повинні бути визначені вимоги до освіти, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, віку, наявності спеціальних свідоцтв, дипломів.

Недостатня увага приділяється навчанню працівників. Аналіз підготовки кадрів та підвищення кваліфікації персоналу заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС» свідчить, що підвищили кваліфікацію всього у 2017р.- 10 чол. відповідно, в тому числі безпосередньо на виробництві у 2017р.- 5 чол. відповідно, у навчальних закладах за договорами у 2017р.- 5 чол., тому навчання пройшли 14% працівників підприємства. Також на підприємстві немає чітко розробленої програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Недостатня увага приділяється системі матеріального стимулювання працівників. Свідченням цього є результати дослідження на предмет оцінки задоволеності умовами праці працівників середнього рівня заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС» за основними складовими мотиваційного профілю: матеріальна задоволеність персоналу середнє значення 8,1 є найнижчою порівняно з іншими складовими мотиваційного профілю. Це свідчить про необхідність здійснення керівництвом підприємства додаткових заходів щодо роз'яснення робітникам можливостей зростання їх доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, а також про необхідність вдосконалення діючої системи матеріального стимулювання працівників підприємства. Інші складові: кар'єрна задоволеність, професійна задоволеність та моральна задоволеність отримали достатньо високі середні значення (14,9; 14,9 та 13,8 відповідно), що свідчить про високий рівень управління кар'єрним та професійним ростом працівників.

Проведене дослідження ще раз підтверджує, що на підприємстві потрібно вдосконалити діючу систему матеріального стимулювання працівників, що призведе до підвищення лояльності працівників організації. Адже умовами виникнення лояльності персоналу організації є: справедлива винагорода; задоволення потреб в усвідомленні власної значущості, затребуваності, розвитку, самовдосконаленні; умови праці; задоволеність керівництвом і взаєминами з ним. Зауважимо, що ці ж умови лежать в основі мотивування персоналу.

Отже, незадоволені трудові потреби персоналу заробітна плата на ПП «МТВК «ШАНС», виявлені в результаті проведеного дослідження, мають бути покладені в основу вдосконалення механізму мотиваційного впливу на працівників підприємства.

З метою усунення слабких місць в управлінні персоналом та внутрішньому маркетингу, виявлених в процесі аналізу пропонуються:

Заходи підвищення ефективності системи планування та професійного відбору на підприємстві:

- запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників (планування персоналу) з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу;
- співпраця з вищими навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів з новими ідеями;
- розширення можливостей залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході „Ярмарка вакансій“;
- запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенції;
- удосконалення процесу оцінки кандидатів на заміщення вакантних місць за рахунок використання спеціальних тестів.
- застосування автоматизованої системи управління персоналом на

підприємстві, яке дозволяє не просто систематизувати кадрове управління, а і здійснювати кадровий моніторинг і контроль, в якому важко буде знайти місце для помилок, порушень і зловживань.

Будь-яка компанія, що бажає вижити в довгостроковій перспективі, повинна піклуватися про лояльність свого персоналу. З урахуванням виявлених видів лояльності персоналу, нами запропоновані програми підвищення лояльності персоналу на ПП «МТВК «Шанс»: афективна (емоційна), розрахункова та нормативна. Ці програми дадуть можливість підняти емоційний рівень підприємства і вирішити проблему з наявністю серед працівників осіб, які знаходяться в стані тривоги та стресовому стані, скоротити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності працівників. Вивчивши витoki виникнення проблеми лояльності, нами запропоновано методи нематеріального стимулювання, а також особистісні якості керівника, які здатні формувати і підтримувати лояльність персоналу.

Пропозиції щодо вдосконалення структури заробітної плати на підприємстві ПП «МТВК «ШАНС» стосуються того, що керівництву підприємства рекомендується відійти від використання фіксованих тарифних ставок і перейти до гнучкої тарифної системи, яка дасть можливість відмовитися від використання системи доплат, надбавок, різного роду премій «автоматичного» характеру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова А. А. Система мотивації трудової діяльності в США [Електронний ресурс] / А.А.Антонова // Режим доступу: [www.rusnauka.com/4 S D 2012/Economics/6 99779.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_S_D_2012/Economics/6_99779.doc.htm)
2. Армстронг П. Практика управления человеческими ресурсами./ П. Армстронг. - М.: Питер, 2012, 848 с.
3. Бакурова А. В. Самоорганізація соціально-економічних систем: Моделі і методи : монографія / А. В. Бакурова. — Запоріжжя : КПУ, 2010. — 328 с.
4. Балабанова, Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
5. Баник О. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств // Вісник Хмельницького національного університету, №2. Т. 2, 2010.-С. 87-91.
6. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информация / Сост. В.И. Яровой; Под. ред. Г.В. Щекина. – К.: МАУП, 2005. – 120 с.
7. Бродська О. Формування корпоративного духу //Секретарь-референт. - 2008. - №6. - С. 38-41
8. Богиня Д.П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці/Д.П. Богиня, М.В. Семикіна — Кіровоград: Поліграф-Терція, 2010.
9. Верещагина Л.А. Оценка удовлетворенности работой. /Л. Верещагина// Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: [Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова.] – СПб.: Речь, 2009. – Занятие 23. – С.181-184.
10. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

11. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник / В.Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.
12. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н. Гавкалова // Україна: аспекти праці. – 2005. – №3.
– Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2008. 282 с.
13. Городничева Н.А. Сущность и методы мотивации персонала / Н. А. Городничева, А. В. Ерастова // Системное управление. Электронное научное периодическое издание. - 2011. - № 1 (11).
14. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандар. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 670 с.
15. Грабовська І.В. Роль інженерної системи в розвитку інноваційної діяльності.// Вісник Технологічного університету Поділля. №3, 2009/ Т.2. - С. 46-50.
16. Гриненко А.М., Граждан А.Б., Сікачина Т.М.. Мотиваційний аспект відбору і оцінки керівників.// Регіональні перспективи.Науково-практичний журнал. – 2012. - №3-4. - С. 276-277.
17. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу підприємств України у сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. - № 1. – С. 103-112.
18. Гудсков А.К., Мезенцева О.М. Формування та функціонування ефективного механізму мотивації результатів діяльності.// Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2012. - №3-4. – С. 90-91.
19. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки // Україна: аспекти праці. – 2008. - №4. – С.32-36.

20. Данилюк О. Чому таланти залишають великі компанії / Олександр Данилюк. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.management.com.ua/item/1347>.
21. Дафт Р. Л. Менеджмент: [учеб. для слух., обуч. по программе «Мастер делового администрирования»] / Р. Л. Дафт; [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2013. – 655 с.
22. Діденко В.М. Менеджмент [Текст]: підручник / В.М. Діденко – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
23. Друкер П.Ф. Практика менеджмента/ Пер. с. англ. – М.; СПб.; К.: Издательский дом "Вильямс", 2012. – 397 с.
24. Зенирова А. Нематериальная мотивация [Електронний ресурс] / А. Зенирова // Кадровик.РУ. - 2008. - № 6. - Режим доступу: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558>
25. Иванов С.Л. Роль нематериальных чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – с. 34-38.
26. Кадровые инновации// [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.glossary.ru/cgi-bin/gl_sch2.cgi?RKgkwui:!!tuiuilkto9
27. Кендюхов О. Эффективность мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства / О. Кендюхов, А. Кривчиков // Управлінські інновації. – 2012, №2.
28. Кибанов А. Я. Служба управления персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов, В. Г., Коновалова, М. В. Ушакова. – М.: КНОРУС, 2010. – 416с.
29. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / М.П. Клименко // Сталий розвиток економіки – 2011 - №5 – с. 81 – 85.

30. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства / М.А. Коваленко, І.І. Грузнов, Л.Є. Сухомлин. - Херсон: Олди-плюс. - 2006. - 288 с.
31. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. - К.: КНЕУ, 2002.-337 с.
32. Кредисов А.И. История учений менеджмента [Текст] / А. И. Кредисов. – Киев: ВИРА-Р. – 2000. – 336 с.
33. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників [Текст]: навч. посіб. / А.І. Кредісов, Є.Г. Панченко, В.А. Кредісов. - К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. - 556 с.
34. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – 2-ге вид., перероблене й доповнене. – К.: Кондор, 2006.
35. Куриляк В.Є. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія /В.Є. Куриляк, В.С. Мазур – Тернопіль: ТНЕУ, 2011. - 304с.
36. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. - №1. – С.48-53.
37. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств/ Вісник Запорізького національного університету – 2010 – №3(7) – с. 58 – 61.
38. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – КНОРУС, 2010. – 240 с.
39. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства [Електроний ресурс] //Режим домтупу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf
40. Магура М.И. Поиск и отбор персонала /М.И.Магура // Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых

служб и менеджеров. Изд. 3-е, перераб. и доп.— М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2010. – 125с.

41. Мазур В.С. Вдосконалення системи мотивації праці/ В.С. Мазур// Вісник ТАНГ.- 7/4.- 2002. - С. 43-46

42. Маслов Е. Управление персоналом предприятия: [учебное пособие] / Под ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ. – 1999. – 312 с.

43. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / за ред. В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 248 с.

44. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.

45. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Учебное пособие для вузов] / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М.: Издательство «Экзамен». – 2004. – 256 с.

46. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А.Оксентюк, Р.Оксентюк, Б.Оксентюк // Галицький економічний вісник.

— 2012. — №1(34). — с.66-72.

47. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В.В // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – №15/1. – с. 58- 62.

48. Робінс С.П. Основы менеджменту [Текст] / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А.Олійник. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. – 671 с.

49. Роль ІКТ у конкурентоспроможності країни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.chamber.ua/.../ICT-National-Competitiveness-June-2011UKR...

50. Рябцева О.Е. Формирование и внедрение мотивационного механизма на предприятии // Экономика и социум. – 2014. - № 1. – С. 62-72.

51. Сліпенчук Г. В. Сучасні механізми управління персоналом будівельних підприємств [Автереф. дисертації на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук] / Г. В. Сліпенчук. - Київський національний університет будівництва та архітектури, 2012. – 20 с.
52. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.
53. Сурков С. Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников // Вопросы экономики. – 2010. – № 8. – С. 90–101.
54. Тімбілдінг, Командоутворення - запорука успіху Вашого бізнесу [Електронний ресурс] [http://ukrarticles.pp.ua/nauka/11251-timbilding-komandoobrazovanie-zalog-u speha-vashego-biznesa.html](http://ukrarticles.pp.ua/nauka/11251-timbilding-komandoobrazovanie-zalog-u-speha-vashego-biznesa.html)
55. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
56. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – С.12.
57. Федосеев В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. (Серия «Учебный курс»). – М.: ИКЦ «МарТ» Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – 528 с.
58. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро / —М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с.
59. Эдвард Э. Лоулер и Джон У. Будро. Достижение превосходства в управлении персоналом: оценка функций отдела кадров/ Edwards E. Lawler, John W. Boudreau. Achieving excellence in human resource management: an assessment of human resource functions). - Stanford Business Books, 2009 г., p. 232.
60. Экономическая энциклопедия / авт.-сост. Н. В. Федоров, Е. Я. Бутко, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков и др. – М.: Изд-во «Гелиос АРВ», 2010. – 1024 с.

61. Berry L. L. Marketing Services : Competing Through Quality / L. L. Berry, A. Parasuraman. – New York : The Free Press, 1991. – 203 p.
62. Booz Allen's Services and Approach. Total Rewards. [Электронный ресурс] <http://www.boozallen.com/about/doingbusiness/contract-vehicles/gmacs/opmtma/opmtma-human-capital-team/opmtma-hct-capabilities/opmtma-hct-total-rewards>
63. Darling R. J., Taylor R. E. A model for reducing internal resistance to change in a firm's international marketing strategy / R. J. Darling, R. E. Taylor // European Journal of Marketing. – 1989. – Vol. 23. – No. 7. – pp. 34-41.

ДОДАТОК А

Підприємство ПП «Маріупольський торговельно-виробничий комплекс»

Територія _____

Організаційно-правова форма господарювання _____

Вид економічної діяльності _____

Середня кількість працівників¹ _____

Адреса, телефон _____

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
		01

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2017р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	23041,40	23665,30
первісна вартість	1011	12788,8	13002,6
знос	1012	10252,6	10662,7
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	23041	23665
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	792	1379
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212	119
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	0	198
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	222	928
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1226	2426
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	24267	26091

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7500	7500
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	7500	7500
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	10100	12000
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	10100	12000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	5657	5313
розрахунками з бюджетом	1620	169	237
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	65	83
розрахунками з оплати праці	1630	40	55
за одержавними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640	736	906
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	6667	6591
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	24267	26091

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ДОДАТОК Б

Підприємство ПП «Маріупольський торговельно-виробничий комплекс»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
		01

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 р.**

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3213,9	1475,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2137,8)	(1217,1)
Валовий:			
прибуток	2090	1076,1	261,2
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	542,7	485,2
Адміністративні витрати	2130	(800,4)	(321,6)
Витрати на збут	2150	(420)	(117)
Інші операційні витрати	2180	(185)	(73)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	211,4	228,8
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	25,2	71,2
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(57,3)	(104,7)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	179,3	195,3
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	32,3	35,2
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	147,0	160,1
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	147,0	160,1

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1999,8	1376,8
Витрати на оплату праці	2505	1906,2	1025,8
Відрахування на соціальні заходи	2510	707,2	380,6
Амортизація	2515	305,7	101,3
Інші операційні витрати	2520	123,1	99,8
Разом	2550	5042,0	2984,3

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер