**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Наказ Вищого навчального закладу

Укоопспілки «Полтавський університет

Економіки і торгівлі»

08 дипня 2015 року № 152-Н

 Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ**

**«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

**Інститут економіки, управління та інформаційних технологій**

**Форма навчання денна**

**Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії**

 **Допускається до захисту**

 Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 д. е. н., проф. Костишина Т. А.

 «\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

***на тему:***

**«ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**(за матеріаламиТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод»))**

**зі спеціальності 051 «Економіка» освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»**

Виконавець роботи  **Бурхай Аліна Олексіївна**

 **\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

 (підпис, дата)

Науковий керівник **к. е. н., доц. Тужилкіна Оксана Володимирівна**

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (підпис, дата)

**ПОЛТАВА 2019**

**РЕФЕРАТ**

**дипломної роботи студентки Бурхай А. О.,**

**освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності 051 «Економіка», освітня програма «Управління персоналом і економіка праці» на тему «ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

**(за матеріаламиТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод»))**

**Обсяг і структура роботи:** дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний матеріал викладений на 106 сторінках друкованого тексту. Список використаних джерел – 59 найменувань. В дипломній роботі 6 додатків.

**Метою дипломної роботи є** теоретичне та прикладне дослідження суті та особливостей управління персоналом як однієї з умов управління розвитком підприємства.

**Об’єктом дослідження** є процес управління персоналом підприємства.

**Предметом дослідження** є тeорeтичні та прикладні аспeкти управління персоналом як однієї з умов управління розвитком підприємства.

**Завдання дослідження:**

уточнити понятійно-термінологічний апарат у сфері управління персоналом підприємства;

виокремити складові системи управління персоналом;

охарактеризувати стан та структуру персоналу підприємства ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод»).

проаналізувати управління персоналом підприємства;

оцінити якісний склад персоналу підприємства;

удосконалити підходи до управління персоналом;

застосувати мотивований механізм стимулювання праці персоналу.

**Методологічним** **підґрунтям дослідження** є діалектичного пізнання, конкретного і абстрактного, логічного та історичного, системного і порівняльного аналізу та статистичних порівнянь.

**Теоретичною базою** дослідження стали положення теорії менеджменту та сучасні концепції управління, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління персоналом, стратегічного менеджменту.

**Інформаційною базою дослідження** є первинна звітна документація виробничого підприємства, законодавчі акти Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента України, статистичні дані Державного комітету статистики України, Міністерства праці та соціальної політики України, спеціальна економічна література.

**Основний зміст роботи.**

У першому розділі визначені концептуальні підходи до управління персоналом підприємства, розкрити зміст, завдання, складові системи управління персоналом підприємства, а також досліджений вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом підприємства.

У другому розділі проаналізована система управління персоналом у ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод»).

У третьому розділі запропоновано запроваждення системного підходу до управління персоналом підприємства, обґрунтовано узгодження кадрової політики з концепцією управління персоналом та адаптацію мотиваційних пропозицій до концепції управління персоналом

**Результатами дослідження є:** узагальнення теоретичних положень, методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо формування концепції управління персоналом в системі менеджменту ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод»).

 **Рекомендації щодо використання дослідження.** Висновки за результатами дослідження рекомендовано до використання у практиці управління персоналом ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Практична реалізація результатів дипломної роботи сприятиме покращенню соціально-економічних показників господарської діяльності підприємства.

**Ключові слова:** персонал, праця, управління персоналом, ефективність.

**РЕФЕРАТ**

**дипломной работы студентки Бурхай А. А.,**

**образовательно-квалификационного уровня «магистр» специальности 051 «Экономика», образовательная программа «Управление персоналом и экономика труда» на тему «ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА»**

**(по материалам ООО «Интерфакт плюс» («Валковский кирпичный завод»)**

**Объем и структура работы:** дипломная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка литературы и приложений. Основной материал изложен на 106 страницах печатного текста. Список использованных источников – 59 наименований. В дипломной работе 6 приложений.

**Целью работы** является теоретическое и прикладное исследование сути и особенностей управления персоналом как одного из условий управления развитием предприятия.

**Объектом** исследования является процесс управления персоналом.

**Предметом** исследования является тeорeтични и прикладные аспeктом управления персоналом как одного из условий управления развитием предприятия.

**Задания исследования:**

уточнить понятийно-терминологический аппарат в сфере управления персоналом;

выделить составляющие системы управления персоналом;

охарактеризовать состояние и структуру персонала предприятия ООО «Интерфакт плюс» («Валковский кирпичный завод»).

проанализировать управления персоналом;

оценить качественный состав персонала предприятия;

усовершенствовать подходы к управлению персоналом;

применить мотивированный механизм стимулирования труда персонала.

**Методологическим основанием** исследования является диалектического познания, конкретного и абстрактного, логического и исторического, системного и сравнительного анализа и статистических сравнений.

**Теоретической базой исследования** стали положения теории менеджмента и современные концепции управления, а также научные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, стратегического менеджмента.

**Информационной базой исследования** является первичная отчетная документация производственного предприятия, законодательные акты Верховной Рады Украины, постановления Кабинета Министров Украины, Указы Президента Украины, статистические данные Государственного комитета статистики Украины, Министерства труда и социальной политики Украины, специальная экономическая литература.

**Основное содержание работы.**

В первом разделе определены концептуальные подходы к управлению персоналом, раскрыть содержание, задачи, составляющие системы управления персоналом, а также исследован отечественный и зарубежный опыт управления персоналом.

Во втором разделе проанализирована система управления персоналом в ООО «Интерфакт плюс» («Валковский кирпичный завод»).

В третьем разделе предложены запроваждення системного подхода к управлению персоналом, обоснованно согласования кадровой политики концепции управления персоналом и адаптацию мотивационных предложений к концепции управления персоналом

**Результатами исследования** являются: обобщение теоретических положений, методических подходов и разработка практических рекомендаций по формированию концепции управления персоналом в системе менеджмента ООО «Интерфакт плюс» («Валковский кирпичный завод»).

 **Рекомендации по использованию исследования.** Выводы по результатам исследования рекомендовано к использованию в практике управления персоналом ООО «Интерфакт плюс» («Валковский кирпичный завод») с целью повышения эффективности использования трудовых ресурсов. Практическая реализация результатов дипломной работы будет способствовать улучшению социально-экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** персонал, труд, управление персоналом, эффективность.

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Стор. |
| **ВСТУП** | 4 |
| **Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВОЮ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ** | 7 |
| 1.1. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємства | 7 |
| 1.2. Зміст, завдання, складові системи управління персоналом підприємства | 18 |
| 1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом підприємства | 3\* |
| **Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ІНТЕРФАКТ ПЛЮС» («ВАЛКІВСЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИЙ ЗАВОД»)** | 49 |
| 2.1. Соціально-економічна характеристика діяльності підприємства | 49 |
| 2.2. Оцінка показників з праці | \*9 |
| 2.3.Аналіз стимулювання персоналу | 64 |
| **Розділ 3. ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНТЕРФАКТ ПЛЮС» («ВАЛКІВСЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИЙ ЗАВОД»)** | 7\* |
| 3.1. Запроваждення системного підходу до управління персоналом підприємства | 7\* |
| 3.2. Узгодження кадрової політики з концепцією управління персоналом | 84 |
| 3.3. Адаптація мотиваційних пропозицій до концепції управління персоналом | 87 |
| **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ** | 100 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** | 107 |
| **ДОДАТКИ** | 114 |

**ВСТУП**

У сучасних умовах розвитку глобалізаційних та трансформаційних процесів успішна діяльність підприємства може забезпечуватися результативним управлінням його розвитку. Зміни, що відбуваються в діяльності підприємства, створюють потребу в нових знаннях, посилюють інтерес до формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками.

Персонал підприємства має індивідуальні орієнтири, цінності та специфічні риси, які дозволяють генерувати, втілювати в реальність всі ідеї та перетворювати їх на цілі. Він є важливою детермінантою успішного розвитку підприємства. Тому управління персоналом є однією із умов управління розвитком підприємства. Однак ця обставина, у свою чергу, підвищує вимоги до управління персоналом.

Актуальність теми нашого дослідження зумовлена об’єктивними потребами у розвитку нових форм управління персоналом підприємства.

Дослідженням управління персоналом займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як О. В. Волкова, А. Єгоршин, А. Колот, О. Мельник, Ю. Швальб. Науково-методологічними аспектами підготовки та перепідготовки персоналу присвячували свої праці В. Данюк, В. Петюх, О. Кібанов, В. Савченко. Теоретичним та практичним вирішенням проблем оцінювання персоналу займалися П. Друкер, Е. Маслов, Т. Білорус.

Незважаючи на значну кількість наукових праць та досягнень в теорії та практиці управління персоналом, значна частина питань потребує вирішення, що є об’єктом постійної наукової дискусії. Сьогодні потрібні нові підходи до організації роботи з персоналом підприємства, використання яких допомогло б оперативно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Актуальність і важливість питань управління персоналом підприємства обумовили вибір теми нашого дослідження, а також, його мету і завдання.

Метою дипломної роботи є теоретичне та прикладне дослідження суті та особливостей управління персоналом як однієї з умов управління розвитком підприємства.

Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

уточнити понятійно-термінологічний апарат у сфері управління персоналом підприємства;

виокремити складові системи управління персоналом;

охарактеризувати стан та структуру персоналу підприємства ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод»).

проаналізувати управління персоналом підприємства;

оцінити якісний склад персоналу підприємства;

удосконалити підходи до управління персоналом;

застосувати мотивований механізм стимулювання праці персоналу.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є тeорeтичні та прикладні аспeкти управління персоналом як однієї з умов управління розвитком підприємства.

У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження: порівняння, систематизації та узагальнення; статистичного аналізу; індукції, дедукції та системного підходу; формалізації; графічний метод.

Інформаційною базою даної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії та статті вітчизняних та зарубіжних науковців, періодична література, статистичні матеріали за даною проблематикою, звітні дані підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов’язаних з

удосконаленням управління персоналом підприємства

Дипломна робота містить результати прикладного характеру, спрямовані на підвищення результативності управління персоналом як однієї з умов управління розвитком підприємства.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**1.1. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємства**

У складних умовах нестабільного соціально-економічного середовища, підприємства спрямовують свою діяльність на досягнення головної мети – задоволення суспільних потреб, а також на прибутковість протягом довготривалого періоду та в майбутньому. Тому його цілеспрямована діяльність не можлива без того, щоб всі функціональні складові підприємства були скоординовані, тобто керовані. Синергетичність і стабільність виробничої системи забезпечує управління. Оскільки, його роль – мобілізація всіх можливих ресурсів для здійснення продуктивної діяльності підприємства.

Для сучасних умов характерними є динамічні та швидкі зміни стану зовнішнього середовища. Не реагування на них означатиме занепад або банкрутство підприємства. Так, як підприємство – це відкрита система, для його продуктивного функціонування потрібне постійне пристосування до змін зовнішнього середовища, шляхом застосування різноманітних заходів. Саме бажання досягти значних результатів спонукає підприємство до постійного розвитку.

Під розвитком слід розуміти процес внаслідок якого відбувається зміна

якості будь-чого, перехід від одного якісного стану до іншого.

Для трактування поняття розвиток виділяють три основні підходи [1]:

1. На основі вивчення та виділення властивостей систем, що розвиваються.

У цьому випадку, розвиток визначають як незворотний, закономірний, унікальний, спрямований процес змін у відкритій системі в просторі та часі.

2. На основі формування пояснень цього визначення.

Розвиток – процес формування нової відкритої системи, він виражається у якісній зміні складу, структури, способу функціонування системи і направлений на досягнення цілей підприємства.

3. Порівняльна характеристика об’єкта.

Неповторний процес перетворення відкритої системи у просторі та часі, для якого характерна постійна зміна цілей його існування та перехід на нову траєкторію розвитку [2].

Як загальнонаукове поняття, розвиток розглядають з трьох сторін: закон, принцип, явище. Розвиток – закон, що характеризує трансформацію з однієї системи в іншу, враховуючи, що наступний стан системи буде іншим за якісними та кількісними показниками. Розвиток – явище, яке протилежне до буття, яке знаходиться в незмінному стані. Розвиток – процес, іманентна риса буття, невід’ємна характеристика, що зумовлює можливість подальших змін буття [3, 31].

Розвиток підприємства означає якісні зміни та оновлення системи,

підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та управління персоналом у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що надаються ним. Він передбачає зміну економічного стану підприємства, що виявляється в аналізі його доходів і витрат [4].

 Процес управління розвитком підприємства передбачає:

1. Збір, аналіз, обробку інформації.

2. Аналіз факторів діяльності підприємства.

3. Вивчення тенденцій розвитку.

4. Визначення напрямів розвитку, потенційних можливостей.

\*. Формування стратегії підприємства.

6. Оцінка умов реалізації стратегії.

7. Визначення локальних потенціалів.

8. Формування стратегічного потенціалу.

9. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

Однією із умов управління розвитком підприємства є управління

персоналом. Визначення понять “персонал”, “управління персоналом” наведені в табл. 1.1 та табл. 1.1.2.

Таблиця 1.1.1

**Трактування поняття «персонал» різними авторами**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Поняття “персонал” немає однозначного підходу. Перше та останнє, з наведених визначень, трактують поняття “персонал” нечітко, розмито, оскільки використовують слово “люди”, доцільніше “працівники”. Трактування В. Воронкової, А. Беліченко, О. Попова, Т. Макаровської, І. Бажана є конкретним, але занадто стислим, а тому не відображає усієї глибини предмету дослідження. У визначенні О. Мельничук суперечливим є питання стосовно того, що персонал – це “сукупність кадрів однієї професійної категорії”, адже є не лише технічні робітники, але й юристи, економісти та інші.

Пропонуємо трактувати поняття “персонал”, як сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, для досягнення цілей підприємства.

Це визначення нами запропоновано на основі аналізу напрацювань таких вчених (табл. 1.1.1.): І. Бажана, О. Крушельницької, О. Ефремова, І. Скопілатова, які вважаємо найкраще висвітлюють це поняття. Нами було виділено, “працівників підприємства з певними динамічними якостями”, оскільки вважаємо, що працівник, який прийшов щойно на підприємство має кардинально відрізнятися своїми знаннями та кваліфікацією через певний період часу. На підприємстві повинні працювати ті працівники, які мають групу якостей необхідних для досягнення поставлених завдань. Безперечно, лише незадіяна наявність цих якостей не забезпечить досягнення цілі, тому виникає потреба в безперервному управлінні персоналом.

Кожне із наведених визначень заслуговує на увагу і відображає авторське бачення поняття. Здебільшого управлінням персоналу розуміють, як “сукупність логічно пов'язаних дій”, “діяльність керівного складу” (табл. 1.1.2).

Однак автори не враховую того, що управління персоналом є однією із умов управління розвитком підприємства. Враховуючи проведене дослідження трактувань, пропонуємо власне бачення поняття, а саме: управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

 Таблиця 1.1.2

**Трактування поняття “управління персоналом”**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Функції з управління персоналом здійснюють:

керівники підприємств (президенти, директори);

 менеджери структурних підрозділів підприємства;

спеціалісти-менеджери з управління персоналом.

Менеджери структурних підрозділів здійснюють: розташування працівників на відповідні робочі місця; спостереження за навчанням співробітників, якісним та своєчасним виконанням робіт, професійною відповідністю працівників; залучення нових працівників; участь під час прийому на роботу, просування по службі, звільнення з роботи; створення умов для творчої співпраці; прийняття рішень щодо проблем з працівниками; контроль трудових витрати; пошук шляхів запобігання майбутніх ускладнень; забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі; турботу про здоров'я та фізичний стан працівників.

Отже, менеджери структурних підрозділів відповідають за ефективне використання всіх ресурсів підприємства, в тому числі, за трудові. У випадку невірного використання трудових ресурсів, ефективність їхньої роботи знижується швидше, ніж щодо інших ресурсів (матеріальних, фінансових).

Тому менеджери структурних підрозділів повинні приділяти багато часу виконанню функцій з управління персоналом.

На малих підприємствах відсутні відділи кадрів, тому менеджери структурних підрозділів виконують обов'язки щодо роботи з персоналом (прийняття на роботу, складання графіків, встановлення винагороди та інші).

Прийняття рішень щодо персоналу та веденням кадрового діловодства здійснюють керівники підприємства.

В міру розширення підприємств в їхній штат вводяться спеціалісти-менеджери з управління персоналом з виокремленими функціями.

Згідно світового досвіду, спеціалісти-менеджери з управління персоналом

необхідні на підприємствах з чисельністю працівників від 100 до 1\*0 осіб, а відділ кадрів створюється, якщо ця кількість досягає 200-\*00 осіб в залежності від профілю діяльності підприємства.

Незважаючи на те, що на підприємстві є спеціалісти-менеджери з управління персоналом, менеджери структурних підрозділів також залучаються до роботи з персоналом, відповідають перед вищим керівництвом за ефективне використання трудових ресурсів. Спеціалісти-менеджери з управління персоналом здійснюють функції по роботі з персоналом підприємства і входять до його вищого керівництва.

Тому, на нашу думку, необхідно зважати на дію зворотного зв’язку з персоналом у співпраці “менеджерперсонал”. Здійснюючи управління персоналом менеджер враховує здібності та навички працівників. Більшість із них (за винятком людей з обмеженими можливостями) здатні одержувати і аналізувати інформацію, виконувати певну фізичну роботу, креативно мислити, приймати рішення. Усе це робить їх унікальним ресурсом, який впливає на досягнення цілей підприємства.

Забезпечення підприємства трудовими ресурсами; забезпечення злагодженої роботи персоналу; виявлення і застосування потенціалу кожного працівника це, на нашу думку, головна мета управління персоналом.

Ефективне управління персоналом і реалізація поставлених цілей

залежить від принципів та засобів що застосовуються в управлінні персоналом.

Найбільш гостру потребу в узгодженні загальних принципів відчувають великі підприємства. Принципи дають змогу подолати людську відчуженність, згуртовують працівників.

В основу управління персоналом входить [7, \*4]:

– розробка принципів, напрямків управління персоналом;

– забезпечення потреби підприємства в персоналі;

– проведення роботи з персоналом на всіх рівнях управління

підприємством;

– впровадження нових методів, систем навчання та підвищення

кваліфікації персоналу;

– визначення, впровадження політики оплати праці;

– розробка і застосування економічних стимулів і соціальних гарантій.

Вчений Г. Щекін зазначає, що підбір та розміщення персоналу за їхніми діловими, персональними якостями передбачає наступність персоналу на основі системного підбору творчих, енергійних людей, чітке визначення прав обов’язків, відповідальності кожного працюючого, комбінування досвідчених працівників з новими людьми, комбінування довіри з перевіркою виконаних завдань поставлених перед працівником [8, 17].

На основі викладеного визначимо принципи, якими менеджер повинен керуватися, під час забезпечення потреби підприємства в персоналі:

дотримання вікових та освітні вимог;

раціональне визначення складу та структури резерву;

гласність формування резерву;

безперервний пошук претендентів.

Формування резерву покликане покращити якісний склад персоналу.

Раціональний підбір персоналу є основою для управління розвитком підприємства. Не правильне співвідношення основного персоналу до управлінського, нестача фахівців першої ланки є загрозою для продуктивного функціонування підприємства. Як підтвердження нашої думки є дослідження великих міжнародних підприємств дослідницькою компанією “Енст енд Янг”.

В результаті якого було відзначено перспективу нестачі технічних фахівців та керівників середньої ланки. Керівництво 64% опитуваних підприємств планує створити внутрішній кадровий резерв, для вирішення у майбутньому проблеми нестачі фахівців, 33% − вивчатиме стан та забезпечить координацію глобальних кадрових ресурсів, щоб заповнити ключові посади, 31% − запропонують працівникам більшу гнучкість у роботі. Так, 63% респондентів відповіли, що така інтеграція відзначиться на підприємстві.

Всі підприємства проводять навчання своїх працівників для того, щоб пояснити суть завдань, що перед ними ставляться та узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями. Виокремимо принципи професійного навчання:

– всебічний розвиток особистості за сферами трудової діяльності;

– цільова інтенсивна підготовка на базі широкого набору навчальних модулів;

– використання методів активного навчання;

– залучення висококваліфікованих вчених, викладачів та керівників;

– гнучкий зворотній зв'язок зі слухачами;

– комплексна оцінка потенціалу слухачів;

– індивідуально − груповий метод навчання;

– автоматизація навчального процесу з використанням сучасних

технічних засобі [9, 18].

Підприємство здійснює оцінку вкладу кожного працівника для досягнення існуючих завдань. Оцінка персоналу являє собою порівняння певних характерних рис притаманних працівникам (ділових якостей, професійно-кваліфікаційного рівня, вимог, результатів). Оцінка персоналу повинна гуртуватися на наступних принципах:

– об’єктивності;

– гласності;

– оперативності;

– демократичності;

– єдності вимог оцінки для всіх осіб;

– простоти;

– чіткості [10, 79].

Дотримання перелічених принципів підвищує ефективність поточної та перспективної оцінок.

Кожне підприємство винагороджує своїх працівників в матеріальній або нематеріальній формах, тим самим компенсуючи витрати, які несе працівник для досягнення мети підприємства. Управління мотивацією працівника повинно ґрунтуватися на наступних принципи:

– відповідності цілей;

– врахування чинників очікування;

– усунення демотивуючих чинників;

– прозорості;

– зрозумілості;

– справедливості;

– своєчасності;

– комплексності [11, 149].

Виокремимо основні групи засобів управління, а саме: прямі, опосередковані та квазізасоби.

До перших відносять [12]:

– делегування – передача виконання точно сформульованих завдань, компетенцій. Працівник діє самостійно з повною відповідальністю за своє рішення;

– обговорення та ведення бесід з персоналом. Під час обміну думками керівник готується до прийняття рішення. Бесіди супроводжуються чітко визначеною метою і регламентом;

– критика і заохочення, наслідок позитивної чи негативної праці. Вони мають на меті заохотити людину до праці, а не покарати її;

– контроль за результатами роботи. Перевірка результатів у визначеній формі;

– комунікації, інформаційна база. Джерело оптимального розв’язання завдань, що ставляться перед особою;

– вказівки, директиви – довгострокові рішення, конкретизовані вказівками. Служать своєрідним орієнтиром в досягненні мети підприємства.

Опосередковані (непрямі) засоби управління включають:

– характеристику посади. Вимоги до претендента, які включають мету, завдання, компетенції і є основою для контролю зі сторони керівника;

– оцінку робочого місця. Здійснюється на основі характеристики посади з врахуванням складності здійснюваної діяльності;

– оцінку працівників. Система оцінок і балів його особистого внеску. Він не здійснюється одною людиною задля уникнення суб’єктивності.

Квазізасоби, що включають робочу атмосферу і неформальні групи.

На підприємстві паралельно функціонують формальні та неформальні групи. Керівник не має повноважень для створення неформальних груп, однак повинен опосередковано здійснюватися їхній контроль. Вплив діяльності неформальної групи на підприємство залежатиме від причини її створення та динаміки результатів членів неформальних групи в порівняні до їх спільних результатів.

Засоби управління персоналом, що забезпечують реалізацію принципів відповідних складових управління персоналу є рушійною силою концепції управління персоналу, згідно якої персонал  це основне джерело розвитку всього підприємства.

Проведені монографічні дослідження поняття розвиток, запропоновані нами визначення персоналу та управління персоналом дали можливість сформувати концепцію управління персоналом підприємства, а саме: виокремити основні принципи, правила, цілі роботи з персоналом, конкретизовані із врахуванням стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також форми та стилі проведення роботи з персоналом і плани щодо його використання. Основу концепції управління персоналом підприємства складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями управління розвитку підприємства.

**1.2. Зміст, завдання, складові системи управління персоналом підприємства**

Дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, досвід практичної діяльності підприємств свідчить, що найближчі 10-1\* років найбільші проблеми управління будуть пов’язані із сферою роботи з персоналом. Управлінню персоналом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем їх відтворення. У загальному вигляді система управління персоналом – це поєднання прикладної науки, сфери практичної діяльності щодо розробки і впровадження організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових та особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал для покращення управління розвитком підприємства [13].

Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов’язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядковувати, організовувати й направляти діяльність персоналу для досягнення мети. Л. Балабанова, О Сардак вважають, що система управління персоналом – це комплекс цілей, завдань, основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів, відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи [14, 22].

**1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом підприємства**

Наразі Україна намагається наслідувати й переймати тенденції світового досвіду менеджменту. Більшість ресурсів, якими володіє підприємство не є специфічними (капітал, обладнання, матеріальні цінності) і вони не можуть бути використаними для того, щоб кардинально відрізнити один бізнес від іншого за глибиною своєї сутності. Постійний розвиток персоналу забезпечує підприємству не лише стабільність, а й постійну динаміку, не без умов своєчасного та якісного особистісного, професіонального розвитку кожного працівника.

В управлінні персоналом на сьогодні прослідковується переплетення різних моделей – американської, японської та західноєвропейської.

З однієї сторони, найбільше поширеною є американська модель, а з іншої, на японську модель управління персоналом звертають більшу увагу через успіхи японських товаровиробників. Однак, японська модель надто пов’язана із японською культурою, яка має свої особливості. Тому, не всі їх елементи, в сфері управління персоналом можна успішно поширювати на інші країни.

Проте американську і японську моделі розглядають, як такі, що знаходяться на різних полюсах, по-перше, через орієнтацію на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У той же час європейська модель також має важливі відмінні ознаки [27].

Таблиця 1.3.1

**Методи професійного розвитку персоналу підприємства [30]**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Розподіл методів здійснено відповідно до очікуваного рівня самодисципліни, кваліфікації, досвіду. Чим вищу посаду займає працівник, тим більшою є його самомотивація до професійного розвитку. Такі методи як: електронне навчання, зовнішні конференції, семінари потребують більшої мотивації для здобуття знань. Зовнішні тренінги, коучинг зовнішніми спеціалістами чи лінійним менеджером проводять особи, які не тільки навчають працівників, але мотивують їх до нього, тому ці методи найбільше підходять для середніх і молодших менеджерів. Навчання на робочому місці, навчання в дії, ротація є своєрідним фундаментом для подальшого навчання.

**РОЗДІЛ 2.** **ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ІНТЕРФАКТ ПЛЮС» («ВАЛКІВСЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИЙ ЗАВОД»)**

**2.1. Соціально-економічна характеристика господарської діяльності підприємства**

ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») розташоване у Харьковскій області, Валковский р-н, с. КостІв.

Вид діяльності: виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини.

Основою виробничого підприємства є його матеріально-технічна база.

За допомогою даних табл. 2.1.1 проаналізуємо наявність та придатність основних засобів ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.

За даними табл. 2.1.1 у досліджуваному періоді вартість основних засобів ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») зросла у досліджуваному періоді зросла на 30\*66,0 тис. грн (або на 40,6 %).

Таблиця 2.1.1

**Показників стану та придатності основних засобів**

 **ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Водночас коефіцієнт придатності основних засобів зменшився з 0,71 – у 2012 р. до 0,6214 – у 2017 р.

За допомогою табл. 2.1.2 проаналізуємо показники функціональної структури ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.

Таблиця 2.1.2

**Показники функціональної структури основних виробничих засобів ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

загальної вартості основних засобів.

Таблиця 2.1.3

**Склад основних засобів ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Питома вага будівель, споруд, передавальних пристроїв у 2018 р. склала 20,\* %, що нижче показника 2017 р. на 0,99 %, вище показника 2016 р. (1\*,8 %).

Проаналізуємо зміни показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр. (табл. 2.1.4).

За даними таблиці 2.1.4 у досліджуваному періоду у ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») фондовіддача у 2018 р. склала 6,62 грн на кожну гривну задіяних основних засобів. Даний показник вище показника 2016 р. на \*1,49 %, однак менше показника попереднього року на 13,46 %.

*Таблиця* 2.1.4

**Показники ефективності використання основних засобів**

**ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Відповідно змінилися також показники фондоємності. У 2018 р. він склав 0,16 грн проти 0,23 грн – у 2016 р, та 0,13 – у 2017 р.

Таблиця 2.1.\*

**Динаміка активів ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Вартість оборотних активів у 2018 р. склала 190734 тис. грн, що у 4,09 р. більше показника 2016 р. та на 70,96 % більше показника 2017 р.

 У досліджуваному періоді значно збільшилася вартість незавершеного виробництва, а також готової продукції та товарів. З одного боку у досліджуваному періоді більше коштів підприємства знаходилося у обороті, з іншого, із значна частина акумулювалася у готовій продукції та товарах.

Таблиця 2.1.6

**Показники оборотності капіталу ТОВ «Інтерфакт плюс»**

 **(«Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Слід відмітити, що оборотність власного капіталу уповільнилася, однак значно швидше обертався позиковий капітал.

Таблиця 2.1.7

**Фінансові результати ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Зміни, що відбулися, призвели до отримання у 2018 р. чистого прибутку 79\*1 тис. грн, що складає лише 87,\*1 % показника 2012 р. Та 39,32 % – показника попереднього року.

 Розглянемо зміну структури операційних витрат ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2012-2017 рр. (табл. 2.1.8).

 Таблиця 2.1.8

**Структура операційних витрат ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

 За даними табл. 2.1.8 питома вага матеріальних витрат ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2018 р. становила 78,9\* %, що на 2,9 % більше показника 2016 р. та на 2,\*\* % менше показника попереднього року.

 Таблиця 2.1.9

**Показники ефективності витратТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Показник матеріалоємності у 2018 р. склав 1,40 грн, що на 9,4 % менше показника 2016 р. та на 8,7 % – менше показника 2017 р. Показник матеріаловіддачі у 2018 р. він становив 0,714 грн проти 0,647 грн у 2016 р. та 0,6\*2 грн – у 2017 р.

Таблиця 2.1.10

**Показники рентабельності ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

За даними табл. 2.1.10 рентабельність продажів у 2018 р. становила 0,012 проти 0,027 – у 2016 р. та 0,033 – у 2017 р.

Найважливішим ресурсом підприємства є персонал. Охарактеризуємо основні показники з праці ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод»).

**2.2. Оцінка показників з праці**

З метою отримання інформації для формування ефективного механізму управління персоналом ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») слід дослідити кількісний та якісний склад персоналу.

Таблиця 2.2.1

**Структура персоналу ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») за функціональною ознакою у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Проведемо дослідження структурних змін персоналу заводу за ознакою «стать» у 2016-2018 рр. (табл. 2.2.2).

*Таблиця* 2.2.2

**Статтєва структура персоналу ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

За даними табл. 2.2.2 у 2018 р. питома вага чоловіків складала 61,98 % загальної чисельності персоналу заводу. Цей показник дещо зменшився у порівнянні з попередніми роками, що може бути пов’язаним з механізацією та автоматизацією виробництва.

За допомогою даних табл. 2.1.3 проаналізуємо структуру персоналу ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр. за ознакою «освіта».

Таблиця 2.2.3

**Освітня структура персоналу ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

За даними табл. 2.2.3 переважна частина працівників ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр. – працівники із середньою та середньою спеціальною освітою. В 2018 р. ці працівники складали 88,0 % загальної чисельності персоналу.

 Проаналізуємо вікову структуру персоналу заводу у досліджуваному періоді за допомогою табл. 2.2.4.

У 2018 р. найбільшу частку персоналу ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») складали працівники у віці 36-\*0 років (\*0,0 %). Цей показник на 2,1 % менше показника 2017 р., більше показника 2016 р. на 2,6 %.

 Працівники у віці 26-3\* років 2018 р. складали 10,3 %, що менше показника 2016 р., на 1,33 % більше показника 2017 р.

Таблиця 2.2.4

**Вікова структура персоналу ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

 Працівники передпенсійного та пенсійного віку 2018 р. становили 27,8 % загальної чисельності персоналу заводу. Це може свідчить про те, що для молоді праця на заводі не є привабливою. Питома вага молоді у віці до 2\* років у 2018 р. складала 11,7 % і даний показник був нижчим аналогічних показників попередніх років досліджуваного періоду.

 Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу у 2018 р. становив 0,031, та був вищим за показник 2016 р., але нижчим за показник 2017 р.

Таблиця 2.2.\*

**Показники руху персоналуТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Коефіцієнт плинності персоналу у 2018 р. склав 0,027 та був вищим за показник 2016 р. на 0,0072 та вищим за показник 2017 р. на 0,00361.

Взагалі значення коефіцієнтів руху персоналу свідчать, що на заводі сформувався достатньо стабільний персонал.

Проаналізуємо показники виробітку та заробітної плати працівників ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр. (табл. 2.2.6).

Таблиця 2.2.6

**Показники виробітку та заробітної плати працівників**

 **ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») у 2016-2018 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Отже, темп росту середньомісячного виробітку на одного працівника заводу наприкінці досліджуваного періоду відставав від темпу росту середньомісячної заробітної плати, отже, можна зробити висновок, що ріст заробітної плати не був пов’язаним з ростом продуктивності праці. Така ситуація не відповідає закону розширеного відтворення виробництва та вважається негативною для виробничого підприємства. Слабка прив’язка оплати праці до витрат праці негативно відбивається на мотивації працівників та є слабким місцем у системі управління персоналом.

**2.3. Аналіз стимулювання персоналу**

Ефективність мотиваційного напряму управління персоналом виявляється, перш за все, через ефективність використання наявних трудових ресурсів, через продуктивність праці. На продуктивність праці впливає багато чинників, зокрема матеріальне та технічне забезпечення здійснення праці, організація та оплата праці та ін.

**РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІНТЕРФАКТ ПЛЮС» («ВАЛКІВСЬКИЙ ЦЕГЕЛЬНИЙ ЗАВОД»)**

**3.1. Запроваждення системного підходу до управління персоналом підприємства**

В умовах глобальних соціально-економічних перетворень в Україні виникає необхідність розробки принципово нових підходів до пріоритетів цінностей в управлінні персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є його працівники. Ефективне управління персоналом неможливе без створення на підприємстві атмосфери зацікавленості всіх працівників у досягненні загального успіху, формування відчуття причетності кожного до цих успіхів. В умовах ринкової економіки успіх чи невдача підприємств великою мірою залежить від творчої активності її персоналу, готовності брати на себе відповідальність за прийняті рішення, максимального виявлення трудового потенціалу кожного працівника.

Застосування системного підходу вирішує завдання комплексного розгляду управління персоналом в єдності її складових частин як інтегрованої цілісної системи. Управління персоналом не зводиться до обмеженого набору дій, який традиційно використовувався кадровими службами на підприємствах і в організаціях України. Стратегічна лінія в цьому напрямку полягає у створенні єдиних служб управління персоналом, які виконують весь комплекс притаманних їм функцій, включаючи власну організацію трудового процесу [48, c. \*4].

**3.2. Узгодження кадрової політики з концепцією управління персоналом**

Кадрова політика підприємства – це система роботи з персоналом, що об’єднує різні форми діяльності і має на меті створення об’єднаного, відповідального і високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього довкілля.

Витримувати конкурентну боротьбу на ринку праці, а отже нормально розвиватися може тільки те підприємство, кадрова політика якого буде побудована на системному аналізі внутрішнього та зовнішнього довкілля і точно відображатиме його загальну концепцію розвитку.

На нашу думку, найважливішими умовами, які необхідно враховувати при формуванні кадрової політики ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод»), є:

**3.3 Адаптація мотиваційних пропозицій до концепції управління персоналом**

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

|  |
| --- |
| Мотиваційний моніторинг |
| Аналіз прийнятої на підприємстві системи стимулювання |
| Аналіз ринку праці й моніторингу досліджень, проведених у сфері компенсаційної політики, існуючих систем мотивації на підприємствах молочної галузі, у виробництві продукції з ідентичними показниками |
| Визначення основних цілей та напрямів системи мотивування та стимулювання |
| Ранжування професій і посад залежно від складності виконуваних функцій, ступеня відповідальності, фізичних умов, необхідної кваліфікації та досвіду роботи відповідно до чинного законодавства |
| Відповідно до ранжування персоналу створення тарифної системи, яка забезпечує дотримання норм і гарантій, передбачених чинним законодавством |
| Розробка системи преміювання, встановлення доплат та надбавок |
| Визначення нематеріальних чинників мотивації та їх узгодження з матеріальними |
| Узгодження зі стратегією та цілями діяльності підприємства та його фінансовими можливостями |
| Впровадження системи мотивування та стимулювання на підприємстві та її реалізація |
| Контроль за реалізацією системи мотивування та стимулювання |
| Внесення коректив |
| Оцінка досягнутих результатів від впровадження системи мотивування та стимулювання |

**Рис. 3.3.1 Етапи розробки та реалізації комплексної системи мотивування та стимулювання працівників ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод»)**

Використання комплексної системи мотивування персоналу ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») сприятиме підвищенню трудової активності працівників, їх зацікавленості в професійному зростанні, розвитку ініціативності в роботі на основі творчого підходу, підвищенню рівня їх конкурентоспроможності, що дозволить зміцнити позиції підприємства в конкурентній боротьбі.

Важливе місце в системі мотивації займає також мотивація управлінського персоналу ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод»), яка відповідає таким принципам, як гнучкість, системність, відповідність, структурованість, відкритість.

Методика формування гнучкої системи мотивації управлінського персоналу підприємства, що базується на запропонованих в дипломній роботі алгоритмах розрахунків, дає змогу диференційовано встановлювати розмір винагороди за індивідуальний та груповий вклад в досягнення поточних і кінцевих результатів функціонування підприємства, сприяє підвищенню продуктивності діяльності персоналу.

Реалізація запропонованих комплексних заходів з удосконалення управління персоналом у ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») дозволить вирішити ряд важливих завдань, насамперед, таких як стабілізація персоналу, підвищення результативності праці працівників, забезпечення систематичного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня кадрів, що у свою чергу, надасть можливість значно покращити результати господарювання та досягти стратегічних цілей функціонування підприємства.

 **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

У дипломній роботі досліджено одну з актуальних управлінських проблем виробничого підприємства – формування сучасної концепції управління персоналу. Вивчення та аналіз інформаційних джерел, проведене дослідження діяльності ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») і системи управління персоналом підприємства дали змогу зробити такі висновки.

Управління персоналом є одним з найважливіших напрямів у стратегії сучасного підприємства, оскільки в умовах розвитку високотехнологічного виробництва роль людських ресурсів зростає і до їх здібностям, рівню знань і кваліфікації пред'являються все більш високі вимоги.

На сьогодні поняття «управління персоналом» розуміється неоднозначно. Ми поділяємо таку точку зору науковців на поняття «управління персоналом» – це «скоординована система», або механізм, який включає сукупність організаційно-економічних, методичних і соціальних заходів щодо накопичення відбору функціонального використання трудового потенціалу.

Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм.

Мета системи управління персоналом визначається місією підприємства. Що стосується змісту системи, то це сукупність таких елементів: організаційної структури управління підприємством, сукупності регулюючих діяльність підприємства документів короткострокової, середньострокової та довгострокової дії (методичних рекомендацій, інструкцій, баз даних та ін.) які визначають механізм дії системи.

Концепція управління персоналом – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації.

Загальна концепція конкретизується через кадрову політику та кадрову роботу.

Основні цілі управління персоналом:

формування висококваліфікованого, відповідального персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:

організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;

соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;

відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Елементами механізму забезпечення ефективності управління персоналом є : мета діяльності підприємства; система планування підприємства; відносини вищих управлінських кадрів; організаційна структура служб управління персоналом; критерії ефективності системи управління персоналом; доступність, повнота й обґрунтованість використовуваної інформації; взаємозв’язок із зовнішнім середовищем.

Оцінка ефективності управління персоналом складається з двох компонентів: економічної ефективності, що характеризує досягнення цілей підприємства шляхом використання персоналу на підставі принципу економічного витрачання наявних ресурсів, та соціальної ефективності, що характеризує ступінь очікування потреб та інтересів працівників.

В якості компонентів економічної ефективності управління персоналом економісти слід розглядати: співвідношення результатів роботи і витрат на персонал, що розглядається з точки зору поставлених організаційних цілей; компоненти, що відображають внесок персоналу в довгострокове існування та розвиток підприємства.

 На нашу думку, оцінку ефективності управління персоналом доцільно проводити по трьох позиціях: оцінка організації управлінської праці; аналіз технології управління персоналом; аналіз якості управління персоналом.

Для оцінки економічної ефективності системи управління персоналом, також як і ефективності роботи підприємства загалом, можливо використовувати три підходи: за допомогою одного загального показника (ефект / витрати); за допомогою системи показників; за допомогою загального показника доповненого системою показників.

ТОВ «Інтерфакт плюс» («Валківський цегельний завод») розташоване у Харьковскій області, Валковский р-н, с. Костєв. Вид діяльності: виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини.

 У досліджуваному періоді вартість основних засобів ТОВ «Інтерфакт плюс» зросла у досліджуваному періоді зросла на 30\*66,0 тис. грн (або на 40,6 %).

У 2016-2018 рр. на ТОВ «Інтерфакт плюс» у складі основних засобів переважала активна частина, що є характерним для активно діючого виробничого підприємства.

Фондовіддача у 2018 р. склала 6,62 грн на кожну гривну задіяних основних засобів. Даний показник вище показника 2016 р. на \*1,49 %, однак менше показника попереднього року на 13,46 %.

У 2018 р. завод отримав дохід від реалізації продукції у розмірі 63886\* тис. грн, що у на 92,89 % більше показника 2016 р. та на 4,9\* % більше показника 2017 р.

Загалом у 2016-2018 рр. ТОВ «Інтерфакт плюс» здійснював ефективну фінансово-господарську діяльність, результатом якої є отримання чистого прибутку. Зміни, що відбулися, призвели до отримання у 2018 р. чистого прибутку 79\*1 тис. грн, що складає лише 87,\*1 % показника 2012 р. Та 39,32 % – показника попереднього року.

Підприємство виконувало свою основну місію по забезпеченню споживачів високоякісною молочною продукцією.

У 2018 р. на ТОВ «Інтерфакт плюс» працювало 818 осіб. питома вага працівників основного виробництва становила \*3,79 % проти \*2,2 % у 2016 р. та \*3, 24 % – у 2017 р. Допоміжний персонал у 2018 р. становив 3\*,94 %, що на 1,44 % менше показника 2016 р. та на 0,17 % – показника 2017 р. Питома вага управлінського персоналу у 2018 р. становила 10,27 %, у 2016 р. – 10,40 %, у 2017 р. – 10,6\* %.

У 2018 р. коефіцієнт загального обороту персоналу заводу склав 0,0\*7, що на 0,0109 більше показника 2016 р. та на 0,00238 – більше показника 2017 р. Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу у 2018 р. становив 0,031, та був вищим за показник 2016 р., але нижчим за показник 2017 р. Коефіцієнт плинності персоналу у 2018 р. склав 0,027 та був вищим за показник 2016 р. на 0,0072 та вищим за показник 2017 р. на 0,00361.

Взагалі значення коефіцієнтів руху персоналу свідчать, що на заводі сформувався достатньо стабільний персонал.

У 2018 р. середньомісячний виробіток у розрахунку на одного працівника заводу склав 6\*,08 тис. грн, що більше показника 2016 р. на 92,42 % та більше показника 2017 р. на 4,83 %.

У 2018 р. на основний фонд оплати праці ТОВ «Інтерфакт плюс» становив 71,0 % загального фонду оплати праці, що на 4,0 % більше показника 2016 р. та на 6,0 % більше показника 2017 р. Додатковий фонд заробітної плати у 2018 р. становив 20,0 % проти 23,0 % – у 2016 р. та 27,0 % – у 2017 р. Отже, частка додаткової заробітної плати, з якою традиційно пов’язують мотиваційний вплив заробітної плати, у кінці досліджуваного періоду зменшилася. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати у 2018 р. становили 9,0 % загальної суми фонду оплати праці, даний показник на 1,0 % був меншим показника 2016 р. та 1,0 % – більше показника 2018 р.

На нашу думку, найбільший ефект і якість системи управління персоналом ТОВ «Інтерфакт плюс» досягається у тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі. Застосування системного підходу вирішує завдання комплексного розгляду управління персоналом в єдності її складових частин як інтегрованої цілісної системи.

До основних завдань концепції управління персоналом ТОВ «Інтерфакт плюс» слід віднести:

забезпечення заводу кваліфікованими і зацікавленими працівниками; ефективне використання майстерності та здібностей персоналу;

удосконалення мотиваційної системи;

підвищення рівня задоволеності працею всіх категорій персоналу;

розвиток системи підвищення кваліфікації персоналу; зберігання сприятливого психологічного клімату;

 управління внутрішньо організаційним рухом персоналу до взаємної вигоди працівників і підприємства;

просування по службі;

 удосконалення методів оцінки діяльності персоналу та атестація управлінського і виробничого персоналу;

зв’язок управлінського персоналу з усіма працівниками; забезпечення високого рівня трудового життя.

На нашу думку, з метою для подальшого удосконалення управління персоналом ТОВ «Інтерфакт плюс» слід застосовувати системний підхід.

Отже згідно нової концепції, сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентна цінність ТОВ «Інтерфакт плюс», чий трудовий потенціал необхідно максимально використовувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами, з метою досягнення високої якості праці та стратегічної мети підприємства.

Реалізація системного підходу до управління персоналом ТОВ «Інтерфакт плюс» вимагає удосконалення служби управління персоналом. На нашу думку, вона має розширювати коло своїх функцій і від безпосереднього вирішення кадрових питань переходити до розробки систем стимулювання трудової діяльності, запровадження аудиту персоналу, управління професійним просуванням, попередження конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів тощо.

Запропонована у роботі послідовність розробки та реалізації комплексної системи мотивування персоналу базується на мотиваційному моніторингу, якому відводиться значна роль у підвищенні ефективності системи управління персоналом, оскільки на основі комплексного, системного, регулярного вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості працівників підприємства можна розробити ефективну систему мотивування, яка буде спрямована на задоволення потреб його працівників та досягнення стратегічних економічних і соціальних цілей підприємства**.** У роботі запропоновані етапи розробки та реалізації комплексної системи мотивування та стимулювання працівників ТОВ «Інтерфакт плюс» .

Важливим напрямом підвищення ефективності системи мотивації управлінського персоналу є обгрунтування структури заробітної плати, яка повинна відображати трудовий вклад кожного працівника в досягнення кінцевого результату. З нашої точки зору, до числа структуроутворюючих можна віднести такі чинники: трудовий потенціал людини, посада, робота, індивідуальний результат роботи, колективний результат роботи.

В залежності від поставленої перед ТОВ «Інтерфакт плюс» мети (досягнення кінцевого чи проміжного результатів) можуть використовуватися системи мотивації персоналу, які побудовані на засадах стратегії гарантованого окладу або гарантованого мінімального заробітку.

Методика формування гнучкої системи мотивації управлінського персоналу підприємства, що базується на запропонованих в дипломній роботі алгоритмах розрахунків, дає змогу диференційовано встановлювати розмір винагороди за індивідуальний та груповий вклад в досягнення поточних і кінцевих результатів функціонування підприємства, сприяє підвищенню продуктивності діяльності персоналу.

Реалізація запропонованих комплексних заходів з удосконалення управління персоналом у ТОВ «Інтерфакт плюс» дозволить вирішити ряд важливих завдань, насамперед, таких як стабілізація персоналу, підвищення результативності праці працівників, забезпечення систематичного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня кадрів, що у свою чергу, дасть можливість значно покращити результати господарювання та досягти стратегічних цілей функціонування підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Струмилин С. Г. Проблемы экономики труда / С. Г. Струмилин. – М. : Наука, 1982. — 342 с.

2. Пугачев Р.А. Совокупная рабочая сила и закономерности ее развития. – Казань, 1978. – 118 с.

3. Основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні на період до 2010 року // Урядовий кур’єр. – 1999. – 19 серпня. – № 1\*\*-1\*6. – С. 10-11

4. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. – 4-е узд. – М.: Сов. энциклопедия. – 1986.

\*. Котляр А. Е. Теоретические проблемы занятости остаются актуальными / А. Е. Котляр // Человек и труд. – 1996. – № \*. – C. 9.

6. Заславская Т.И. Методические проблемы социологического исследования мобильности трудовых ресурсов. – Новосибирск: Наука, 1974. – 318 с.

7. Касимовский Е.В. Трудовые ресурсы, их формирование и использование в СССР // Экономические науки. – 1973. – № 7.– С. 12-18

8. Население и трудовые ресурсы: Справочник / Сост. А.Г. Новицкий. – М.: Мисль. – 1990. – 398 с.

9. Долгушкин Н.К. Категории “трудовые ресурсы”, “рабочая сила”, кадры” – сущность и содержание. // Аграрная наука. – 2001. – № 4. – С. 11-12

10. Политическая экономия: Словарь / Под ред. О.И. Ожерельева и др. – М.: Политиздат, 1990. – 607 с.

11. Райзберг Б.А. Учебный экономический словарь. – М.: Рольф: Айрис-пресс, 1999. – 416 с.

12. Єренберг Р.Дж., Смит Р.С. Современная єкономика труда. Теория и государственная политика. – М.: Узд-во МГУ. – 1996. – 800 с., с. 34.

13. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т. 23, – 907.

14. Михайлова Л.І., Турчіна С.Г. Проблеми формування та використання кадрового потенціалу в сільському господарстві // Механізм господарювання і економіка динаміки в АПК / Вісник ХДАУ. Серія “Економіка АПК і природокористування”. – 2001. – № 9. – С. 127-130.

1\*. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навчальний посібник. – К.: Знання-Прес,2000. – 313 с.

16. Генкин Б.М. Экономика и соціологія труда: Учеб. Для вузов. – М.: Узд. Групп “НОРМА-ИНФРА-М”. – 1998. – 384 с.

17. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Т-во “Знання”, 2001. – 2\*4 с.

18. Грещак М. Г. Економіка підприємства : підручник / М. Г. Грещак, В. М. Колот, А. П. Наливайко.– К. : КНЕУ, 2001. – \*28 с.

19. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: Монографія. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2002. – 2\*0 с.

20. Лишиленко В.І., Остролуцький Н.О., Якуба К.І. Трудовий потенціал і оцінка його відтворення в аграрній сфері / Соціально-трудовий потенціал аграрної економіки. За ред.. Богуцького О.А. – К.: ТОВ “Комплекс Віта”. – 1996. – С. 77-104.

21. Пирожков С.И. Трудовой потенціал в демографическом измерении. – К.: Наукова думка, 1992. –180 с.

22. Гончаров В. Н. Управление трудовыми процессами и их влияние на потенциал хозяйствующего субъекта в условиях трансформации финансовых отношений / В. Н. Гончаров, В. В. Тищенко, Е. Н. Щапран // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Луганськ, 2001. – № 1 (3\*). – С. 82–84.

23. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: [учебное пос. длявузов.] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 303 с.

24. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов: [монографія] /Н.П. Николенко. – М.: Страховое ревю, 2004. – 3\*8 с.

2\*. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник / Запорізька держ. інженерна академія / В.Г. Воронкова (ред.). – К. : Професіонал, 2006. – \*67с.

26. Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2007. – № 4 (42). – С. 224-231.

27. Бажан І.І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа / І.І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1(20). – С. 69-73.

28. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор". – 2007. – 428 с.

29. Сафронов Н.А. Экономика предприятия: Учебник/ Под ред. проф. Н.А. Сафронова. . М.: «Юристъ», 1998. – \*84 с.

30. Экономика предприятия: Учебник / Под общ. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. – Пер. с укр. 2-го перераб. и доп. изд. – К.: КНЭУ, 2002. – 608 с.

31. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 304 с.

32. Іванілов О. С. Економіка підприємства [Текст] : підручник / О. С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.

33. Ефремов О. Ю. Управление персоналом/ Ефремов О. Ю., Скопылатов И. А. – М. : Серия «Университетский Учебник», 2000. – 399 с.

34. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегррованной подсистеме оргаизации [Електронний ресурс] / М. О. Меньшикова – Курськ: Курський держ. ун-т, 2008. – Режим доступу: http://scientific-notes.ru/pdf.

3\*. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – \*04 с.

36. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

37. А.С. Пелих. Экономика предприятия и отрасли промышленности. Серия «Учебники, учебные пособия», 3-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д: «Феникс», 1999. — 602 с.

38. Друкер П. Менеджмент в ХХІ веке [учебное пособие] / П. Друкер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.

39. Теория и практика управления персоналом [учеб.-метод. пособ.] / Авт. сост. Г. В. Щекин; 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.

40. Эмерсон Г. Двенадцать принципов продуктивности [Текст] / Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 1992.

41. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту [підручник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 414 с.

42. Гарифулин А. Ф. Стратегия развития компании: кадровое планирование [Електронний ресурс]/ Гарифулин А. Ф. // "Планово-экономический отдел". – 2013. – №\*. – Режим доступу: [http://www.profiz.ru/peo/ \*\_2013/strategia\_razvitia/](http://www.profiz.ru/peo/%205_2013/strategia_razvitia/)

43. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: Учеб. пособие. / А.Я. Кибанов. – М. : Экзамен, 2010. –\*76 с.

44. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления) / Бовыкин В.И. – М. : ОАО «Издательство «Экономика», 2004. – 368 с.

4\*. Довгань Л.Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало // Економічний вісник НТУУ «КПІ». — 2012. — Режим доступу до журн.:

[http://economy.kpi.ua/uk/node/376.](http://economy.kpi.ua/uk/node/376.%2046)

[46](http://economy.kpi.ua/uk/node/376.%2046). Пономаренко В.С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковський В.М. // Х. : Изд-во ХГЭУ, – 2002. – 2\*2с.

47. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини / Лукашевич В. М. – Львів : «Новий світ - 2000», 2004. – 248 с.

48. Антоненко К.В. Моделювання системи індивідуалізованого управління персоналом підприємства // Проблеми системного підходу в економіці. Збірник наукових праць. – Випуск 11. – Київ: НАУ, 200\*. – С. \*3–\*7.

49. Антоненко К.В. Реализация управленческих решений в системе стратегического банковского менеджмента // Проблемы системного подхода в экономике. Сборник научных трудов.–Киев: КМУГА,2000.– Выпуск 4.– С. 208–211.

\*0. Антоненко К.В. Система управління персоналом в сучасних умовах // Міжнародний симпозіум “Якість та довкілля 2003”. – Київ: 2003. – С. 137–14\*.

\*1. ДСТУ 180 9000-2010. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – На заміну ДСТУ 3230-9\*; Введ. 27.06.2010 р. – К.: Держстандарт України, 2011. – 26 с.

\*2. Лизанець А.Г. Теоретичні аспекти формування інтегрованих систем управління персоналом // Науковий. вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. – Ужгород, 2001. – Вип. 8. – С. 111–116.

\*3. Лукьянченко Н.Д. Система управлення человеческими ресурсами на предприятии в современных условиях // Вісник Донецького університету. – Вип. 2. – 1998. – С. 7–11.

\*4. Оксененко С.П. Системний підхід щодо організації управління персоналом промислового підприємства. // Матеріали П Міжнародної науково-практичної конференції “Динаміка наукових досліджень 2003”. – 20-27 жовтня 2003 року. – Дніпропетровськ – Київ – Кривий Ріг – Т. 21. – Економіка – С. 48–\*0.

\*\*. Стеценко Н.А. Тенденції і закономірності розвитку систем управління персоналом у сучасних умовах господарювання // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 200\*. – № 2, Т. 2. – С. 140–144.

\*6. Стеценко Н.А. Теоретичні засади системного підходу до управління персоналом на промислових підприємствах // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 1, Т. 2. – С. 87.

\*7. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи // Формування ринкової економіки: 36. наук, праць. – Т 2. Управління персоналом в організаціях. – К.: КНЕУ, 200\*. – С. 214–223.

\*8. Оксененко С.П. Проблема матеріального зацікавлення персоналу в реалізації особистого трудового потенціалу // Материалы 7-го Международного молодежного форума “Радиоэлектроника и молодежь в ХХ1 веке”. – Харьковский национальный университет радиоэлектроники. – С. \*\*7 – \*68.

\*9. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной економике / И. Хентце; пер. с нем. Г.А. Рахманина. – М. : Международные отношения.

 – 1997. – 664 с.