

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім.**  
**Б.Д.Гаврилишина**  
Кафедра міжнародного бізнесу та туризму

**МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА**  
**на тему**  
**Управління розвитком персоналу зовнішньоторговельної**  
**організації (на прикладі ДП «Камінь-Каширське ЛГ»)**

Студентки 5 курсу ММБм-11 групи  
ПІБ Зубач М.С.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник

\_\_\_\_\_  
*(посада, вчене звання, науковий ступінь,  
прізвище та ініціали)*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

Члени комісії

\_\_\_\_\_  
*(підпис)(прізвище та ініціали)*

\_\_\_\_\_  
*(підпис)(прізвище та ініціали)*

\_\_\_\_\_  
*(підпис)(прізвище та ініціали)*

**Тернопіль-2017**

## ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗВТКУ ПЕСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Наукові підходи та основні завдання розвитку персоналу на підприємстві.....	6
1.2. Загальна характеристика основних складових іноземних систем управління персоналом.....	9
1.3. Особливості розвитку персоналу на українських підприємствах.....	15
РОЗДІЛ 2.....	18
ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	18
2.1.Труднощі управління та розвитку персоналу організацій.....	18
2.2. Загальна характеристика та основні напрямки діяльності ДП «Камінь- Каширське ЛГ».....	20
2.3. Структура апарату управління та оцінка кадрового персоналу ДП «Камінь-Каширського лісгоспу».....	23
РОЗДІЛ 3.....	27
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗОВНІШНЬО ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	27
3.1. Рекомендації щодо усунення недоліків та заходи підвищення ефективності системи планування та професійного підбору персоналу на підприємстві.....	27
3.2. Удосконалення та впровадження нових підходів в управлінні розвитку персоналу зовнішньо торговельної організації.....	29
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	38

## ВСТУП

**Актуальність теми міждисциплінарної курсової роботи:** в умовах економічного розвитку України, та переходу на новий рівень ринкових економік діяльність підприємств є тісно пов'язаною з інноваціями як рушійною силою зростання економіки країни, управління розвитком персоналу є також однією із цих складових. Зміни які відбуваються в економіці країни саме і створюють велику потребу в нових управлінських знаннях, посилюють інтерес до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованого на досягнення кінцевої мети. Даний персонал повинен відповідати необхідній освітній підготовці, кваліфікації, фаху, стажу роботи за фахом, володіти культурними особливостями країн-партнерів, стратегічним мисленням та ерудицією.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи ринкових умовах, зміна культури управління підприємства залежить від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху підприємства.

Даній проблемі менеджменту персоналу присвячено досить велика кількість праць як зарубіжних вчених так і вітчизняних: Т.Ю.Базаров, А.Я.Кібанов, А.М.Колот, А.І.Кочеткова, Є.В.Маслов, М.Х.Мескон, В.О.Храмов, Ю.А.Ципкін, Г.В.Щокін. У своїх дослідженнях вони виділяли основні проблеми в управлінні персоналом, шукали шляхи розвитку та удосконалення наявних систем управління.

Не дивлячись на те, що дуже велика кількість науковців досліджували питання управління розвитком персоналу на сьогоднішній день воно є не повністю розкритим. Адже з кожним днем виникає все більша потреба в кваліфікованих працівниках, які безпосередньо зацікавлені в тому, щоб організації в яких вони працюють ефективно розвивалися.

Аналіз цих даних стверджує нам, що питання управління розвитку персоналу організації є досить актуальним та важливим.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної міждисциплінарної роботи виступає дослідження основних елементів організації, процесу управління персоналом на ДП «Камінь-Каширське ЛГ», розробка та обґрунтування загальних рекомендацій щодо поліпшення системи менеджменту персоналу як окремої організації, так і зовнішньо торговельної організації в цілому.

Відповідно до даної мети можна виділити наступні завдання:

- 1) визначити та охарактеризувати сутність процесу управління персоналом підприємства;
- 2) визначити основні складові системи менеджменту персоналу;
- 3) порівняти вітчизняні та зарубіжні системи управління персоналом;
- 4) дослідити основні труднощі управління персоналом на підприємствах;
- 5) дати загальну характеристику та охарактеризувати основні напрямки діяльності ДП «Камінь-Каширське ЛГ»;
- 6) проаналізувати структуру апарату управління на підприємстві, проаналізувати ефективність планування, професійного відбору та професійного навчання персоналу;
- 7) розробити рекомендації щодо усунення недолік та заходи підвищення ефективності планування та професійного підбору персоналу на підприємстві;
- 8) виділити нові підходи в управлінні розвитком персоналу в організації.

**Об'єктом** дослідження є процес управління персоналом на вітчизняних підприємствах, які безпосередньо є учасниками зовнішньоекономічної діяльності.

**Предметом** закономірності й процеси управління розвитком персоналом на ДП «Камінь-Каширське ЛГ», що є учасником зовнішньоекономічної діяльності.

**Методологічну основу** даного дослідження становлять наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема при написанні роботи були

використані такі методи дослідження як: метод економічного аналізу, порівняльний аналіз, порівняння та побудова системи показників.

**Інформаційну базу міждисциплінарної курсової роботи склали:** законодавчі та нормативні акти, начальні економічні показники як вітчизняних так зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, які стосуються саме даної теми, а також дані фінансової звітності ДП «Камінь-Каширське ЛГ».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗВТКУ ПЕСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Наукові підходи та основні завдання розвитку персоналу на підприємстві

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством, випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на іноземних ринках, залежить не тільки від технічного оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища та послідовного провадження концепції просування товарів на іноземних ринках, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

Управління персоналом – це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої організації. Управління персоналом також визначають як діяльність яка спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення як особистісних цілей так і цілей організації загалом.

Управління людськими ресурсами – основна з цілей будь якої організації, адже персонал – найбільш складний суб'єкт управління в організації, оскільки саме цей фактор є живим, він має можливість самостійно приймати рішення, діяти критично, оцінювати пред'явлені до нього вимоги. Персонал є двигуном будь якої організації [1, с.7].

На даний час роль людини у виробництві змінилась. Вона виступає не тільки одним із найважливіших елементів виробничого процесу, а й головним стратегічним ресурсом організації в конкурентній боротьбі. З розвитком новітніх технологій, удосконалення усіх систем змін зазнало також і управління персоналом. Змінилися погляди на робочу силу, як на один із ключових ресурсів економіки. Під впливом різних факторів даний и капіталу формує

потенціал людини, мається на увазі те, що людина може використати для досягнення цілей і задоволення потреб. У результаті сформувалася система управління персоналом, яка скоро повністю замінить систему управління кадрами. Дана система була сформована на основі концепції людських відносин, що визначає необхідність капіталовкладень у формуванні і розвиток людських ресурсів. На відмінну від концепції управління персоналом, ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, які є пов'язаними із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою її працездатному стані та створенням умов для якнайкращого виявлення можливостей та здібностей, які є закладеними в особистості, відповідно з підтримкою їх подальшого розвитку. Вкладення в людські ресурси стають довготривалим фактором конкурентоспроможності та виживання підприємства. У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом почали розглядати як інвестиції в людський капітал, а не як це було раніше.

Основною метою процесу управління персоналом на сучасному етапі є формування, розвиток та реалізація з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства [2, с.12]. Це означає покращення роботи кожного з працівників з тим, щоб він як найкраще використовував власний трудовий та творчий потенціали. Для досягнення основної мети реалізується цілий ряд цілей. Дані цілі включають в себе основні рівні див. рис.1.1.

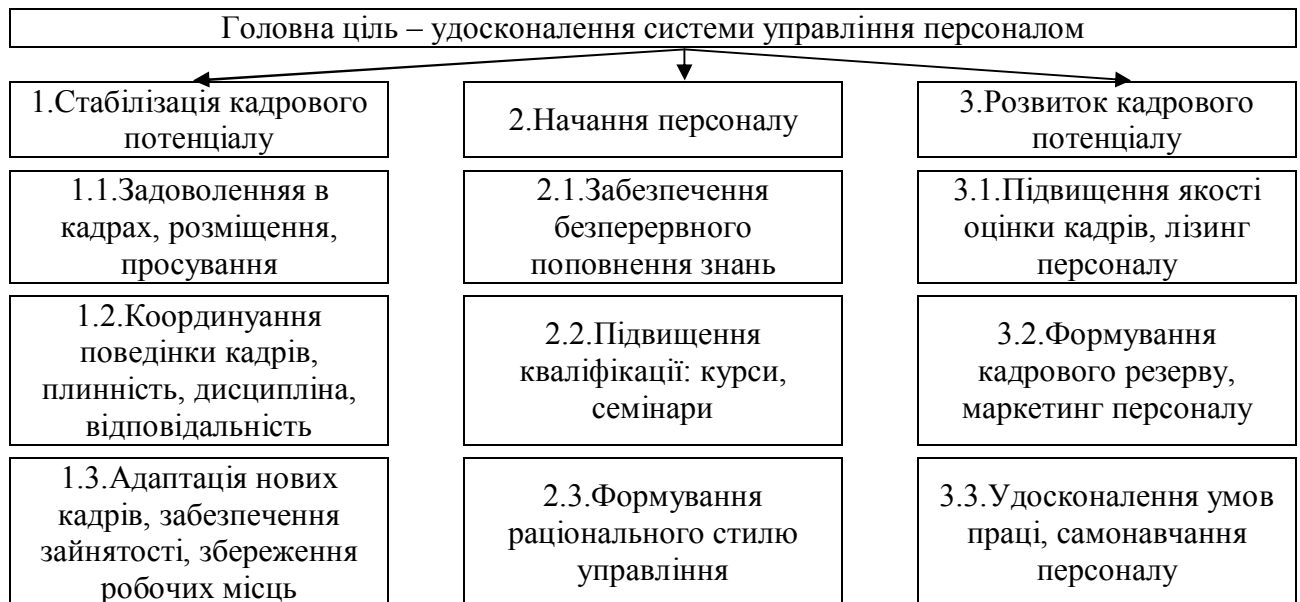


Рис.1.1. Ієрархія цілей управління персоналом

Джерело: Ситник Н.І. Управління персоналом навчальний посібник для ВНЗ / Н.І. Ситник. – К. : 2009. – 472 с. [2, с.185].

З вищенаведеного ми дійшли висновку, що для досягнення основної мети процесу управління персоналом підприємству необхідно виконати три основні цілі:

- 1) Стабілізація кадрового потенціалу;
- 2) Навчання персоналу;
- 3) Розвиток кадрового потенціалу.

Ефективність управління персоналом залежить саме від принципів та методів управління персоналом. Чим більше підприємство та чим більше підрозділів воно має, тим більше значення має узгодження загальних принципів здійснення єдиного управління.

Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом є:

- 1) ефективність відбору і розміщення працівників;
- 2) справедливість оплати праці та мотивації;
- 3) професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
- 4) швидке й ефективне розв'язання особистих проблем [3, с.13].



Людина організації виконує роль керівника(суб'єкта управління) та виконавця(об'єкта управління). Працівники організації виступають об'єктом управління тому, що вони є продуктивною силою, головним складником будь якого виробничого процесу. Основна мета менеджменту персоналу - поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації ля розвитку здібностей працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня [2, с. 12].

Від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціонального їх використання залежать організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства, його фінансова стабільність. Результати господарської діяльності підприємства залежать від ефективності використання живої праці – найбільш вирішального фактору виробництва тому, що підприємство створено саме людиною для задоволення власних потреба. Забезпечення підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективного використанню устаткування, обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості продукції, відповідно, зростання прибутку, що саме і є кінцевою метою діяльності будь якого підприємства.

## **1.2. Загальна характеристика основних складових іноземних систем управління персоналом**

Управління персоналом перш за все включає в себе аналіз та планування персоналу. Сюди належать також аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та становлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечує підприємство кадрами [4, с.98].

Планування персоналу передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства; визначення можливих потреб у трудових ресурсах; визначення ринку праці і розробки залучення персоналу для задоволення потреб підприємства. Основне

завдання планування людських ресурсів складається в забезпеченні реалізації планів організації з погляду людського фактора підприємства-працівників, їхньої чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрат на їхній найм.

Ефективне планування персоналу ґрунтується на володінні такою інформацією:

- Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібними;
- Яким чином можна залучити потрібний і скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал;
- Як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації;
- Яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;
- Яких витрат потребують дані кадрові заходи [5, с.120].

Оцінка потреби в організації персоналі носить якісний та кількісний характер. Визначити необхідну кількість працівників, їх професійний та кваліфікаційний рівень дають змогу: виробнича програма, норма виробітку, запланований ріст підвищення продуктивності праці та структура робіт. Розрахунок чисельності персоналу може бути поточним та довгостроковим.

Якісна оцінка в потребі персоналу – найбільш складний вид прогнозу, оскільки слідом за аналізом, аналогічним для цілей кількісної оцінки, повинні враховуватися цінності орієнтації, рівень культури та освіти, професійні навички та вміння того персоналу, котрий необхідний організації. Особливу складність являє собою оцінка потреби управлінському персоналі. В цьому випадку необхідно врахувати, як мінімум, можливості персоналу визначити раціональні операції та стратегічні цілі функціонування підприємства.

Якість трудових ресурсів тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає значимість та рівень вимог до відбору персоналу. Відбір персоналу – це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, що стоять перед підприємством. Щоб програма відбору була діючою, потрібно

чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Такими критеріями можуть бути: освіта, досвід роботи, персональні характеристики(вік, стать), спеціальні навички.

Далі відповідно проводиться відбір персоналу на роботу. Він може бути проведеним у вигляді: проведення ознайомлювальної співбесіди, в основі якої лежить безпосередня оцінка інтелекту, професіоналізму, кмітливості працівника, відбір на основі документів( резюме, анкета). Даний метод є досить приблизним до оцінки потенціалу людини тому, що орієнтований на факти минулого, а не на здатність до професійного розвитку [6, с.98].

В ході проведення відбору кандидатів, здійснюється безпосередній найм працівника на роботу. При успішному відборі кандидата відбувається укладання трудового договору і призначення на посаду.

В цілому, підбір персоналу починається з маркетингу персоналу. Управління по роботі з персоналом проводять внутрішній маркетинг персоналу та маркетинг персоналу на ринку праці. Орієнтуючись на зовнішні джерела підбору персоналу на підприємстві, створюється власна база даних потенційних кандидатів для зайняття вакантної посади або дається замовлення організаціям, які займаються підбором персоналу. Проте більшість вітчизняних підприємств підбираючи персонал, орієнтуються на власні сили.

Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел відбору персоналу наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел відбору персоналу

Джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	1. Низькі витрати 2. Надання персоналу перспективи кар'єрного росту, що підвищують їх задоволеність роботою 3. Добре знання кандидатами організації, що забезпечують їм легку адаптацію 4. Безболісне вирішення проблеми зайнятості і скорочення плинності кадрів	1. Вимагає додаткових витрат на перенавчання 2. Приводить до напруженості в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції 3. Знижує активність тих, хто лишився «осторонь» 4. Загроза нагромадження складних особистих взаємин працівників

		5.Погіршення ставлення до людини з боку її колишніх колег
Зовнішні	1.Широкі можливості вибору кандидатів 2.Поява нових ідей і планів стосовно розвитку підприємства у нових кандидатів 3.Зниження загальної потреби в кадрах за рахунок залучення додаткових людей 4.Менша загроза виникнення непорозумінь всередині організації	1.Великі витрати 2.Погішення морально-психологічного клімату внаслідок конфліктів між новачками і старожилами 3.Погане знання новачками підприємства і потреба в тривалому періоді адаптації.

*Джерело: Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми / Під ред..д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. - Київ: ЦУЛ, - 2003. – 256с [1, с.35]*

Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місці, яке він на даний час займає. Оцінювання включає в себе: оцінювання потенціалу працівника, оцінювання індивідуального внеску, атестація кадрів. За підсумками оцінки персоналу з ними можуть проводити подальші співбесіди. Працівника можуть сповістити про результат та надати рекомендації, як покращити роботу, надати можливість висловити власну думку та внести пропозиції. На основі оцінки приймаються рішення про організацію професійного навчання та підвищення кваліфікації працівника чи його підвищення.

Так як на даний час будь які навички та знання дуже швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграють фахове навчання і розвиток. Саме ці два елементи повинні бути безперервними [5, с.254]. Можливості розвитку повинні бути надані всім бажаним, адже розвиток підвищує не тільки ефективність роботи, а й гнучкість управління, поліпшує моральний клімат, полегшує делегування, а ігнорування потреби в розвитку, нових знань і навичках посилює плинність кадрів.

У результаті система управління людськими ресурсами, що передбачає управління різноманітними аспектами реалізації кадрової політики, потребує створення відповідної системи підготовки менеджерів людських ресурсів, що об'єднує конкретний фах спеціалізацію, а також різноманітні кваліфікаційні рівні. Таке навчання є багаторівневою системою безперервної освіти, що включає фахову підготовку, перепідготовку і постійне підвищення кваліфікації кадрів у даному виді управлінської діяльності.

Ще одним, але не менш важливим аспектом успішної діяльності підприємства виступає мотиваційний фактор працівників. За визначенням А.Маслоу, найсильніша потреба визначає поведінку до тих пір., поки вона не задоволена. Задоволена потреба вже не діє як фактор мотивації [7, с.372].

Відповідно до цього здійснення ефективної мотивації передбачає визначення потреб персоналу, створення умов для їх задоволення, встановлення конкретних завдань, забезпечення контролю за рівнем активності персоналу. Одним із найефективніших мотиваторів виступає винагорода за досягнуті результати.

Важливе місце в управлінні персоналом займає також система заходів щодо створення привабливого образу підприємства, виховання у людей почуття гордості за належність до престижного підприємства, це можуть бути додаткові пільги, нагороди. Саме вони і прив'язують певним чином працівника до підприємства, посилюють мотивацію, тим самим, сприяють ефективній діяльності всього персоналу.

При створенні ефективної моделі управління персоналом кожна організація хоче щоб саме їхня модель була найефективнішою. І в різних країнах одна і та ж модель буде діяти по різному. В США, згідно американської моделі управління, власники фірм розглядають вищих керівників як поважних представників своїх інтересів, що фактично одержують не тільки заробітну плату, але і поважну частину від прибутку підприємства. Форми підвищення їхньої кваліфікації і підготовки до заняття нової посади побудовані так, щоб

мінімально використати час керівника, надати йому максимум корисних навичок [8, с.45].

Управлінці середнього рівня складають найбільш чисельний прошарок в адміністративно-управлінському апараті виробничої та невиробничої сфери, вони частіше переміщуються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів на вищі керівні посади.

Керівники нижчої ланки управління набираються з числа робочих ч молодих фахівців, більшість з яких у перше займають посаду, що передбачає керівництво персоналом.

Дуже велике значення в американській практиці приділяється добору і перевірці(тестуванню) кандидатів на керівні посади на всіх рівнях керівництва. При заміщенні посад вищих керівників це полягає, як правило, у ретельній індивідуальній перевірці й оцінці кожного з кандидатів на посаду. Якщо виникає необхідність у пошуку кандидата на ту чи іншу керівну посаду поза організацією, то керівництво звертається часто по допомогу до консалтингових фірм. Оцінювання працівників використовується комплексно і служить для встановлення розміру оплати і преміювання працівника, визначення його відповідності займаній посаді, доцільності просування по кар'єрній драбині, виявлення недоліків в організації праці працівників, та визначення необхідності перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

В США для навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації існує понад 1000 шкіл бізнесу. Модель мотивації побудована таким чином, щоб всебічно заохочувати підприємництво та збагачувати найактивнішу частину населення. В основі мотивації праці трудового потенціалу лежить оплата праці у вигляді модифікованої погодинної системи оплати праці, що доповнюється нормуванням і всілякими формами преміювання [9, с.103].

Зовсім інакше виглядає японська схема управління персоналом. Вона визначає напрями кадрової роботи в японських корпораціях і фірмах, для того, щоб досягти якісно нових результатів, більшої віддачі від кожного керівника [10].

Особливістю функціонування японської системи полягає в тому, що дана модель менеджменту персоналу створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності та горизонтальних зв'язків. На відмінну від методів застосування американським фірмами, японські корпорації в більшому ступені використовують відданість працівників компанії, якій вони служать. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи.

Значне місце приділяють системі довічного найму робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і пов'язаній з нею заробітній платі. Активному спілкуванню, просуванню і ротатції персоналу, упору на навчання працівників.

### **1.3. Особливості розвитку персоналу на українських підприємствах**

Українські підприємства багато в чому на даний час поступаються іноземним корпораціям і в цьому проявляється їх великий мінус, який потребує виправлень. Проте саме через те, що підприємства в повній мірі є фінансово незабезпеченими, вони і не можуть ефективно реалізувати окремі елементи системи управління. В Україні не існує діючої моделі управління персоналом. Основне, чим керуються на вітчизняних підприємствах під час управління персоналом, є "Кодекс законів про працю України".

Основним принципом в управлінні персоналом на українських підприємствах виступає орієнтація на плинність персоналу, та велика увага акцентується на ефективне виконання роботи. При будь яких змінах, та при впливі певних чинників як із внутрішнього так і з зовнішнього середовища підприємства відношення до персоналу не змінюється [11, с.165]. Хоча б це повинно бути навпаки, адже певні ситуації передбачають адаптацію персоналу. Певним чином все це через те, що в нас нема чітко визначених вимог до

претендентів на роботу, а якщо вони і є, то слабо систематизовані, та обмежені. Набір працівників переважно здійснюється через служби зайнятості, або через знайомих. Звільнення та скорочення працівників на підприємствах відбувається досить часто, відсутня прив'язка до робочого місця.

Організація роботи також має низку недоліків. Форма організації переважно індивідуальна, проте можна побачити і колективну, проте колективна оплата праці майже відсутня. Українським підприємствам характерний адміністративний контроль за роботою персоналу зі сторони безпосереднього керівника. Контроль носить регулярний характер та здійснюється кожного дня.

Щодо роботи то персонал є середньо завантаженим роботою, часто бувають простої. Великим недоліком є те, що на підприємствах майже відсутнє початкове та вхідне навчання. Підвищення кваліфікації проводиться, але не регулярно. Самостійне навчання ініціюється лише в тому випадку, коли працівнику необхідно самостійно виконати певне завдання.

Оплат праці, порівнюючи з іншими країнами є досить низькою основними засобами стимулювання працівників виступають премії, які встановлюються вищим керівництвом організації, виходячи з результатів праці підлеглих. В разі неякісного та недобросовісного виконання завдання до працівників застосовують покарання.

Умови праці не відповідають часто установленим нормативам. Часто також є відсутнім страхування працівників. Щодо транспорту то в окремих випадках підприємство частково оплачує проїзд своїх працівників у міському транспорті. Переважно розповсюджена ситуація, коли підприємств відмовляється оплачувати проїзд своїх працівників. А службовими авто мають право користуватися лише керівники вищого рівня [12, с.36].

Щодо комунікацій між працівниками та керівництвом, то інформування працівників щодо основної діяльності підприємства є обмеженим. Пропозиції щодо діяльності підприємства вносяться та розглядаються лише керівниками.



Тобто залучення працівників до прийняття будь якого роду рішень є повністю відсутнім.

В сучасних умовах розвиток персоналу виступає певним індикатором прогресивності суспільства та є вагомим чинником науково-технічного прогресу. З погляду окремого підприємства розвиток персоналу є запорукою його конкурентоспроможності та ефективності. Тому у країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній перебирають ініціативу щодо подальшого розвитку персоналу і планування розвитку персоналу стає важливою функцією служби управління персоналу. Наслідування Україною цього прикладу є обов'язковою умовою забезпечення в державі сталого економічного зростання.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1.Труднощі управління та розвитку персоналу організацій.**

За умов ринкової економіки в управлінні персоналом підприємство розглядає людей як надбання організації, як ресурс, який треба ефективно застосовувати для досягнення цілей, як джерело невикористаних резервів. У сучасних умовах основним завданням управління персоналом є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня. Тому працівники підприємства постійно повинні намагатися підвищувати свій культурний і освітній рівень. Це може виражатися в безперервному підвищенні свого професіоналізму і розвитку особистих культурних переваг [13, с.85].

Низький професійний та кваліфікаційний рівень працівників є однією з головних причин низької конкурентоспроможності підприємства, що впливає на рівень прибутковості підприємства і, своєю чергою, обмежує фінансові можливості для підвищення кваліфікації, розвитку персоналу.

Недосконалість існуючих систем і заходів розвитку персоналу та механізмів мотивації працівників зумовлена такими чинниками:

- недостатнім врахуванням глобалізаційних процесів, всезростаючими вимогами до кваліфікації працівників на ринку праці;
- складністю розвитку персоналу у сучасних фінансових умовах діяльності підприємств, врахування особистісних аспектів розвитку та мотивації працівників;
- суб'єктивність при вивченні та формуванні мотиваційних механізмів розвитку персоналу; врахування необхідності онтогенетичного розвитку

вищезгаданої мотивації від феноменологічних даних до ширших узагальнень та теоретичних побудов;

- недостатнім врахуванням психологічних аспектів при розвитку персоналу та мотивації персоналу, формуванні та впровадженні дієвих механізмів мотивації працівників з метою підвищення розвитку персоналу;

- необхідністю формування тіснішого зв'язку розвитку персоналу з корпоративною культурою.

Однією з причин недостатньої уваги до розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу через можливу зміну роботи останніми, побоювання втратити витрачені кошти [14, с.196]. Питання професійної освіти закріплені в таких законодавчих актах

України: Законі України "Про освіту", Закон України "Про професійно-технічну освіту", Законі України "Про вищу освіту".

Недоліки у розвитку персоналу на підприємствах:

- недостатнє врахування психологічних аспектів при виборі професійної діяльності, інноваційної діяльності у сфері управління персоналом та безпосередньої виробничо-організаційної діяльності окремих працівників;

- недостатнє врахування особливостей різних психологічних типів у мотиваційних механізмах ;

- необхідність підвищення ефективності мотиваційних механізмів різних категорій персоналу;

- недостатнє забезпечення комплексності реалізації різних методів менеджменту (системного і комплексного підходу до розвитку персоналу, побудови і впровадження нових мотиваційних механізмів, моделювання майбутніх виробничих ситуацій в навчальних програмах, інтерпретація результатів анкетування та мотивації різних категорій персоналу,

експериментування, науково обґрунтованих нововведень у розвитку та управлінні персоналом);

– недостатнє структурування, упорядкування і вирішення застарілих управлінських проблем, пов'язаних з низьким розвитком персоналу та мотиваційним впливом на персонал [8, с.35].

## **2.2. Загальна характеристика та основні напрямки діяльності ДП «Камінь-Каширське ЛГ»**

Повне найменування: Державне підприємство «Камінь-Каширське лісове господарство».

Скорочене найменування: ДП «Камінь-Каширське ЛГ».

Підпорядкованість – Волинське обласне управління лісового та мисливського господарства.

Вид діяльності - лісове господарство.

ДП «Камінь-Каширський лісгосп» знаходиться в північно-східній частині Волинської області на території Камінь-Каширського адміністративного району.

Підприємство засноване на державній власності, входить до сфери управління Державного комітету лісового та мисливського господарства України, підпорядковане Волинському обласному управлінню лісового та мисливського господарства. Господарська діяльність лісгоспу спрямована на комплексний розвиток лісового господарства, мета якого – раціональне використання і відтворення державних запасів та іншої сировини лісового фонду, лісорозведення та підвищення стійкості лісонасаджень, раціональне використання лісів, збереження та посилення їх санітарно-гігієнічних, естетичних та захисних функцій. Також на базі господарства функціонують два шкільні лісництва – це Добренське та Підцир'ївське. На практичних заняттях яких дітей навчають тому щоб вони стали справжніми природолюбам.

Лісгосп здійснює володіння, користування землею і іншими природними ресурсами відповідно до мети своєї діяльності і чинного законодавства. Лісгосп складає акати на списання товарно-матеріальних цінностей, які йому належать і списує їх з балансу після підтвердження директором. Самостійно розробляє проект плану своєї господарської діяльності і затверджує його у директора “Підприємства”, реалізує свою продукцію, послуги за цінами, що формуються відповідно до умов економічної діяльності. Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності лісгоспу є прибуток [15].

Обсяг виробництва й обсяг реалізації продукції є взаємозалежними показниками. В умовах обмежених виробничих можливостей і необмеженого попиту на перше місце виходить обсяг виробництва продукції. Але в міру насичення ринку і посилення конкуренції не виробництво визначає обсяг продажів, а навпаки, можливий обсяг продажів є основою розробки виробничої програми. Підприємство має виробляти тільки ті товари і в такому обсязі, які воно може реально реалізувати.

Обсяг реалізації продукції визначають або за відвантаженням продукції покупцям, або за оплатою (за чистим доходом). Він може виражатися в зіставних, планових і діючих цінах. В умовах ринкової економіки цей показник набуває першочергового значення. Реалізація продукції є зв'язною ланкою між виробництвом і споживачем. Від того, як продається продукція, який попит на неї на ринку, залежить і обсяг її виробництва.

По ДП Камінь-Каширському ЛГ за 2015 рік було реалізовано продукції на 26231,0 тис.грн., частина експорту складає 43%, у 2016 році реалізовано продукції - 50510,0 тис.грн, частина експорту складає 57%. Детально по фактичній реалізації продукції в розрізі сортиментах за 12 місяців 2015 року наведено в табл. А.1.(додаток А).

На протязі всього періоду діяльності основними завданнями підприємства залишається отримання максимальної економічної віддачі від усіх сфер діяльності.

В результаті діяльності підприємства з кожним роком майже всі основні фінансово-господарські показники мають позитивну тенденцію на зростання наведено в табл.2.2.

**Таблиця 2.2**

**Основні показники діяльності ДП «Камінь-Каширського лісгоспу»  
за 12 місяців 2016 року**

Назва показників	Од. вим.	Факт на січень 2016р.	Факт на грудень 2016 р.	Відхилення (+-)
Загальна площа лісового фонду	тис.га	49,9	49,9	-
Заготівля РД	м <sup>3</sup>	23007	16984	-6023
Заготівля РГК	м <sup>3</sup>	33443	40322	+6879
Посадка лісових культур	Га	207,2	194,4	-12,8
Реалізація продукції	тис.грн.	37016	50510	-13494,0
в т ч.експорт	дол.США.	1169247,66	926616,01	- 242631,65
Чисельність в еквіваленті повної зайнятості	чол.	188	207	+19
Фонд оплати праці	тис.грн.	6521,4	6525,9	+4,5
Середня зарплата	грн.	2980,0	2890,0	-90,0
Обсяг реалізації на 1 працюючого	тис.грн.	19689,0	24401,0	+4712
Питома вага зарплати в реалізованій продукції	%	15,1	11,8	-3,3
Вартість знеособленого кбм деревини	грн.			
- по реалізації	грн.	443	335	+108
-по переробці	грн.	609	462	+147
-по заготівлі	грн.	412	321	+91
Перероблено деревини	м <sup>3</sup>	13212	26674	-13462
Випущено готової продукції	м <sup>3</sup>	7945,9	12310,8	-4364,9

*Джерело: Фінанси2016, річна звітність. К-Каширське ЛГ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Волинське обласне управління лісового та мисливського господарства. – Режим доступу: [http://lis.volyn.ua/?page\\_id=22347](http://lis.volyn.ua/?page_id=22347) – Назва з екрана [16].*

Продукція даного підприємства як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку зарекомендувала себе, як продукція високої якості, а також відповідає європейським стандартам.

Продукцію, яку виробляє ДП «Камінь-Каширське ЛГ» споживають майже всі групи споживачів які присутні на ринку, адже підприємство виробляє продукцію лісової промисловості.

Про те на даний час ДП «Камінь-Каширське ЛГ» займає високу позицію на ринку збуту, як українського так і іноземного. Продукцію даного підприємства постачають в Румунію, Угорщину, Італію, Казахстан тощо.

### **2.3. Структура апарату управління та оцінка кадрового персоналу ДП «Камінь-Каширського лісгоспу»**

Підприємство організовує свою роботу на основі поєднання колегіальності і єдиноначальства в обговоренні і розв'язанні всіх питань керівництва підприємством з встановленням відповідальності службових осіб на дорученій ділянці роботи і виконання визначених питань [15].

Організаційна структура ДП «Камінь-Каширське ЛГ» відображена на рис. (Додаток Б).

Підприємство очолює директор який призначений на посаду ВОУЛМГ - Кузьмич В'ячеслав Петрович.

Головний лісничий – Фіц Василь Юрійович.

Головний інженер – Довгун Володимир Євгенович.

Провідний інженер охорони та захисту лісу – Домарецький Василь Павлович.

Головний бухгалтер – Павляшик Галина Степанівна.

Головний економіст – Склезь Галина Павлівна.

Лісничий Нуйнівського лісництва – Дяк Сергій Павлович.

Лісничий Добренського лісництва – Мись Андрій Вікторович.

Лісничий Видертського лісництва – Литвин Валентин Якович.

Лісничий Великообзирського лісництва – Монець Роман Володимирович.

Лісничий Стобихівського лісництва – Матвійчук Андрій Іванович.

Лісничий Пнівненського лісництва – Леонець Петро Іванович.

Лісничий Карпилівського лісництва – Петрик Юрій Анатолійович.

Лісничий Сошичненського лісництва – Щерблюк Андрій Леонідович.

Лісничий Клітицького лісництва – Бащук Анатолій Іванович.

Директор керує всією діяльністю, несе персональну відповідальність за виконання покладених на підприємство завдань.

Компетенція заступників директора та інших працівників підприємства встановлюється директором. Служби підприємства представлені такими відділами як планово-економічний, бухгалтерія, виробничий відділ, відділ збуту і постачання, лісовий відділ, відділ кадрів.

Планово-економічний відділ аналізує результати виробничо-господарської діяльності підприємства. На цій основі планово-економічний відділ розробляє плани, що забезпечують високу ефективність виробництва, виявляє і використовує резерви виробництва із метою досягнення найбільшої виробничої ефективності. Відділ готує матеріали для роботи всіх структурних підрозділів, організовує контроль по виконанню плану реалізації продукції.

Виробничий відділ займається питаннями, що стосуються функціонування лісозаготівельного виробництва. Відділ займається складанням сортиментного плану вивезення деревини, планує потребу машин і механізмів, що забезпечують виконання виробничої програми.

Основним завданням відділу кадрів є забезпечення підприємства кадрами робітників і службовців, зміна складу працюючих, систематичне вивчення якісних та інших індивідуальних характеристик працівників із метою підбору кадрів.

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань щодо виконання поставлених результатів господарювання. Рівень забезпечення підприємства



робочою силою та раціональне її використання значною мірою визначають організаційно - технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки і технології, предметів праці, створюють умови для досягнення високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності [17, с.50].

Вихідним моментом для оцінювання і прийняття рішень у галузі кадрового потенціалу є аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання. Варто зауважити, що з переходом до ринкової економіки аналіз трудових відносин набуває щораз більшої ваги, оскільки робоча сила має вартісну оцінку, та є конкурентною на ринку праці. Це розширює межі аналітичних досліджень, критеріями оптимізації трудових відносин стають не лише економічні, а й соціальні параметри. Економічні й соціальні гарантії праці, з одного боку, і жорсткі умови трудової діяльності, з іншого, формують сферу глибоких аналітичних досліджень кадрового потенціалу підприємства.

Однією із важливих проблем на сучасному етапі розвитку лісового господарства є забезпеченість кваліфікованими трудовими ресурсами.

Для виконання окремих видів лісогосподарських та лісокультурних робіт є приватні структури та сезонні робітники. Джерелом додаткової робочої сили є місцеве населення із найближчих населених пунктів.

Формою організації праці на лісозаготівельних роботах є малі комплексні бригади. Для виконання лісокультурних робіт створюються тимчасові бригади, за якими закріплюються ділянки лісових культур та розсадників.

На підприємстві розроблені та затверджені посадові(робочі) інструкції всіх працівників. Оплата праці працівників лісгоспу проводиться згідно чинним законодавством Галузевою угодою, Колективним договором. Постійно здійснюється комплекс заходів спрямованих на забезпечення рівня загробної плати.

Розмір тарифних ставок і посадових укладів, визначаються на базі тарифної ставки робітника 1-го розряду на лісокультурних (лісогосподарських)

роботах. З 1 січня 2014 року по лісгоспу встановлена мінімальна тарифна ставка в розмірі 102%, від розміру вартості величини прожиткового мінімуму для працездатної особи встановленої законом, а саме-1242,0 грн.

Місячні оклади або тарифні ставки працівників , які виконують просту роботу, що не вимагає кваліфікації встановлені у розмірі мінімальної загробної плати ,за повністю виконану місячну, погодинну норму праці. Затвердження штатного розпису по лісгоспу проводиться відповідно до типової форми.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ЗОВНІШНЬО ТОРГОВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### **3.1. Рекомендації щодо усунення недоліків та заходи підвищення ефективності системи планування та професійного підбору персоналу на підприємстві**

Досить важко підприємству з неефективною системою управління персоналом досягти успіхів у роботі, оскільки, людський фактор, більшою мірою визначає успішність

Ефективне управління неможливе без постійної та активної участі вищого керівництва підприємства у визначенні завдань управління персоналом, що виходять з цілей товариства, створенні та запровадженні системи управління персоналом, оцінці їх ефективності. Оскільки люди є найбільш важливим організаційним ресурсом, то керівництво повинно приділяти більше часу саме управлінню персоналом.

В рамках кадрового планування вирішуються питання стосовно забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою в необхідній кількості, ефективного використання персоналу, удосконалення соціальних відносин. Дане питання стоїть дуже гостро, адже на досліджуваному підприємстві дуже велика кількість працівників працюють тільки посезонно, відповідно наповненість кадрами є нечіткою. Виходячи з цього деякі працівники в тих, ситуаціях коли не вистачає працівників виконують понаднормову роботу, яка інколи не дуже високо оплачується [14, с.193].

В процесі професійного відбору кандидатів на заміщення вакантних посад працівникам відділу кадрів, окрім посадової інструкції можна порекомендувати використовувати й кваліфікаційну карту. Вона представляє

собою набір кваліфікаційних характеристик (освіта, спеціальні навички-знання) якими повинен володіти співробітник для здобуття даної посади.

Підприємство на даний час хоч і проводить різноманітне навчання для школярів, але це не дуже допомагає їм в тому щоб зацікавити їх в своїй справі. Саме тому керівникам частіше потрібно відвідувати заклади, які спеціалізуються на навчанні кваліфікованих спеціалістів саме в даній галузі, демонструвати свою продукцію, проводити різноманітні співбесіди з випускниками, які зацікавлені в їх роботі. Даний метод є дуже ефективним, адже він не вимагає значних затрат, а надає можливість провести рекламу свого підприємства, й залучити нових працівників. Саме нові працівники допоможуть якимось чином удосконалити вже наявну організаційну структуру, а можливо, і запропонувати нові ідеї в розвитку підприємства.

Одним із важливих питань, є питання щодо навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації організації. Керівникам необхідно частіше проводити різні тренінги в середині організації, щодо засвоєння нових навичок. Це може бути проведення практики раз у 2-3 місяці для підвищення їх кваліфікації. Заохочувати персонал відвідувати заходи на більш високому рівні, на рівні області, де збираються керівники різних підприємств і пропонують шляхи вирішення тих чи інших проблем, а також певним чином допомагають один одному [18, с.88].

Підприємство може також спробувати використовувати метод ротації кадрів, який передбачає самостійне навчання працівників, при якому співробітники тимчасово переміщуються на іншу посаду задля отримання нових знань.

Важливе значення управлінні персоналом відіграє система оцінки працівників підприємства, адже лише кваліфікований персонал сприяє досягненню організацією своїх поставлених цілей. Оцінка працівників має на меті:

- визначення оптимальної придатності працівник, його перспективи розвитку і просування по службі;

- визначення основних недоліків, що вимагають виправлення;
- визначення змісту підвищення кваліфікації;
- визначення оптимальної придатності працівників до розробки і використання системи оплати і стимулювання праці.

Отже до засад поліпшення системи управління персоналом у галузі професійного навчання та оцінювання працівників підприємства можна віднести:

- 1) забезпечення професійного навчання працівників підприємства за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів;
- 2) можливість отримати певні знання за допомогою методу ротації кадрів, що підвищує мотивацію працівників до роботи підприємства;
- 3) додатково запровадити метод оцінювання персоналу підприємства, який полягає у тестуванні працівників згідно їх виконуваної роботи.

### **3.2. Удосконалення та впровадження нових підходів в управлінні розвитку персоналу зовнішньо торговельної організації**

Стимулювання праці є основою мотивації трудової активності людини, що несе в собі матеріальне та нематеріальне навантаження, що дозволяє реалізувати працівникові себе як особистість і працівника одночасно. Мотивування працівників здійснюється відповідно до потреб організації і працівників у ній залежно від необхідності, обумовленої навколишнім середовищем. Основне завдання організації в даному випадку – це побудова ефективної мотиваційної системи, яка повинна орієнтуватися на пріоритет стратегічних завдань організації.

Задля стимулювання своїх працівників їх можна періодично вручати певні подарунки за виконану роботу, особливо, якщо обсяги роботи були перевиконані якісно. Відповідно до цього вручення подарунку одному повинно мотивувати і інших працівників виконувати свою роботу якісно і швидко, а отже працювати ефективніше.

Важливим фактором для стимулювання працівників ДП «Камінь-Каширське ЛГ» може бути залучення працівників до участі у справах підприємства, що надає працівникам можливість вільно висловлювати думку та давати оцінку стосовно різних ситуацій, при цьому не зазнаючи жодного тиску з боку керівників. На підприємстві також не повинен чинитися будь який тиск на прояв ініціативи зі сторони персоналу, а навпаки, ініціатива повинна знаходити підтримку у вищого керівництва і бути підтриманою. Чим частіше ви будете залучати працівників до вирішення певних проблем тим вони будуть мати до вас більшу довіру. А це в свою чергу буде сприяти зростанню прибутків, підвищенню, якості продукції, зростанню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції.

Мотивація збагачення змісту праці передбачає надання персоналу більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значущої роботи, яка відповідає особистим інтересам та здібностям, з перспективою зростання професійно.

Також керівництво може звернутись до морально-психологічних методів стимулювання праці персоналу, а саме:

- наявність виводу, забезпечення можливостей кожному на своєму робочому місці продемонструвати особисті здібності, виразити себе в праці, її результатах;

- визнання, яке може бути особистим та публічним. Зміст особистого визнання полягає в тому, що працівники, які добре виконали покладені на них завдання, згадуються в спеціальних доповідях вищому керівництву підприємства. У якості публічного визнання за виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, працівникові повинна висловлюватися подяка, надаватися грамота, імена працівників повинні заноситися в книгу пошани.

Працівникам, які успішно та добросовісно виконують свої трудові обов'язки, в першу чергу, необхідно надавати переваги та пільги в області соціально-культурного та житлово-побутового обслуговування, при просуванні на більш кваліфіковані роботи.

Представники вищого керівництва обов'язково повинні особисто брати участь у стимулюванні працівників, регулярно відвідувати відділи(цехи), вести переговори з передовиками.

Керівництву підприємства для удосконалення процесу стимулювання персоналу доцільно порекомендувати застосовувати правила мотивації, дотримання яких дає змогу підвищити ефективність мотиваційних заходів:

- похвала ефективніше за осудження і неконструктивну критику;
- заохочення повинно бути відчутним і бажано негайним;
- постійна увага до працівника і членів його родини – найбільший мотиватор;
- людям подобаються перемоги, тому частіше давайте людям відчути себе переможцями;
- заохочуйте за досягнення не тільки основної роботи, а й проміжної;
- дайте працівникам відчуття свободи дії, можливість контролювати ситуацію;
- не обмежуйте самоповагу інших;
- розумна внутрішня конкуренція – двигун прогресу.

Дотримуючись таких нескладних правил та рекомендацій керівництво в певній мірі може покращити механізм стимулювання співробітників організації. Адже матеріальне стимулювання – не тільки єдиний фактор, який сприяє підвищенню ефективності в діяльності персоналу. Подяка, взаємоповага, взаємодопомога, розуміння підлеглих відіграють значну роль у сприянні зростанню зацікавленості працівників і виконуваних ними роботі.

## ВИСНОВКИ

Управління персоналом – це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи ринкових умовах, зміна культури управління підприємства залежить від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху підприємства.

Основна мета менеджменту персоналу – це поєднати ефективно навчання персоналу, підвищувати його кваліфікацію та трудову мотивацію для розвитку здібностей працівників і стимулювати їх до виконання робіт більш високого рівня.

Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом є: ефективність відбору і розміщення працівників; справедливість оплати праці і мотивація; професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації; швидке й ефективне розв'язання особистих проблем.

Основними складовими процесу управління персоналом є:

- 1)аналіз та планування персоналу;
- 2)відбір та наймання персоналу;
- 3)оцінювання персоналу;
- 4)організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Саме ці складові впливають на ефективність управління персоналом. Тому якщо хоч одна із них є неефективною тоді під загрозою опиняється весь процес управління персоналом. Адже ефективне управління можливе лише при комплексному та якісному використанні цих складових.

Аналіз зарубіжних систем управління показав, що на відмінну від вітчизняної вони є досить розвиненими. Вони є зорієтованими переважно на



довічний найм працівників, тоді коли в нас є чітко виражена висока плинність кадрів. Все це спричинене тим, що в нас низька заробітна плата, відсутнє планування роботи з персоналом, є слабкий зв'язок між керівниками і працівниками підприємства. Наші керівники не беруть до уваги думку працівників при вирішенні певних проблем. Навчання та розвиток персоналу на вітчизняних підприємствах є слабо визначений, а інколи і повністю відсутній. Тоді коли у іноземних підвищення кваліфікації проводиться постійно, а також ініціюється з боку керівництва. В нас не дуже високі і якісні умови праці на робочих місцях, це призводить до того, що працівникам не комфортно працювати. Проаналізувавши дану інформацію, ми дійшли висновку, що для розвитку управління персоналом ми повинні розпочати зміни саме з середині організації, і робити це потрібно вже.

Низький професійний та кваліфікаційний рівень працівників є однією з головних причин низької конкурентоспроможності підприємства, що впливає на рівень прибутковості підприємства і, своєю чергою, обмежує фінансові можливості для підвищення кваліфікації, розвитку персоналу.

Недоліки у розвитку персоналу на підприємствах:

- недостатнє врахування психологічних аспектів при виборі професійної діяльності, інноваційної діяльності у сфері управління персоналом та безпосередньої виробничо-організаційної діяльності окремих працівників;

- недостатнє врахування особливостей різних психологічних типів у мотиваційних механізмах ;

- необхідність підвищення ефективності мотиваційних механізмів різних категорій персоналу;

- недостатнє забезпечення комплексності реалізації різних методів менеджменту

Продукція даного підприємства як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку зарекомендувала себе, як продукція високої якості, а також відповідає європейським стандартам.

Продукцію, яку виробляє ДП «Кайнь-Каширське ЛГ» споживають майже всі групи споживачів які присутні на ринку, адже підприємство виробляє продукцію лісової промисловості.

Про те на даний час ДП «Камінь-Каширське ЛГ» займає високу позицію на ринку збуту, як українського так і іноземного. Продукцію даного підприємства постачають в Румунію, Угорщину, Італію, Казахстан тощо.

Господарська діяльність лісгоспу спрямована на комплексний розвиток лісового господарства, мета якого – раціональне використання і відтворення державних запасів та іншої сировини лісового фонду, лісорозведення та підвищення стійкості лісонасаджень, раціональне використання лісів, збереження та посилення їх санітарно-гігієнічних, естетичних та захисних функцій.

Підприємство організовує свою роботу на основі поєднання колегіальності і єдиноначальства в обговоренні і розв'язанні всіх питань керівництва підприємством з встановленням відповідальності службових осіб на дорученій ділянці роботи і виконання визначених питань

Директор керує всією діяльністю, несе персональну відповідальність за виконання покладених на підприємство завдань

Основним завданням відділу кадрів є забезпечення підприємства кадрами робітників і службовців, зміна складу працюючих, систематичне вивчення якісних та інших індивідуальних характеристик працівників із метою підбору кадрів.

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних завдань щодо виконання поставлених результатів господарювання

Вихідним моментом для оцінювання і прийняття рішень у галузі кадрового потенціалу є аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання

Однією із важливих проблем на сучасному етапі розвитку лісового господарства є забезпеченість кваліфікованими трудовими ресурсами.

Отже до засад поліпшення системи управління персоналом у галузі професійного навчання та оцінювання працівників підприємства можна віднести: забезпечення професійного навчання працівників підприємства за рахунок організації лекцій, семінарів, професійних курсів; можливість отримати певні знання за допомогою методу ротації кадрів, що підвищує мотивацію працівників до роботи підприємства; додатково запровадити метод оцінювання персоналу підприємства, який полягає у тестуванні працівників згідно їх виконуваної роботи.

Керівництву підприємства для удосконалення процесу стимулювання персоналу доцільно порекомендувати застосовувати правила мотивації, дотримання яких дає змогу підвищити ефективність мотиваційних заходів:

Представники вищого керівництва обов'язково повинні особисто брати участь у стимулюванні працівників, регулярно відвідувати відділи(цехи), вести переговори з передовиками.

Мотивація збагачення змісту праці передбачає надання персоналу більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значущої роботи, яка відповідає особистим інтересам та здібностям, з перспективою зростання професійно.

Застосування цих нескладних правил і рекомендацій зможе значною мірою покращити процес управління персоналом, а в результаті покращити власні економічні показники, і стати організації більш конкурентоспроможною.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми / Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. - Київ: ЦУЛ, - 2003. – 256с.
- 2) Ситник Н.І. Управління персоналом навчальний посібник для ВНЗ ] / Н.І. Ситник. – К. : Інкос, 2009. – 472 с.
- 3) Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навчальний посібник. / О.В.Крушельницька, Д.П.Мельничук. — К., «Кондор». — 2003.- 296с.
- 4) Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр навч. л-ри, 2011. – 468 с.
- 5) Данюк В.М. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666с.
- 6) Нікіфоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. / В.Г.Нікіфоренко – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
- 7) Управління персоналом організації Кібанов А.Я. – М.: ІНФРА – М, 2007. – 840с.
- 8) Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С.В.Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
- 9) Родченко, В.В. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник / В.В. Родченко, 2-е вид. – К.: МАУП, 2012. – 260 с.
- 10) Управління персоналом [Електронний ресурс] / В.М.Маслова Підручник Досвід Японії - Режим доступу: [http://stud.com.ua/26243/menedzhment/dosvid\\_yaponiyi#76](http://stud.com.ua/26243/menedzhment/dosvid_yaponiyi#76) – Назва з екрана.
- 11) Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Л.Б. Пошелюжна // Інноваційна економіка. – 2010. – № 3. – С. 163–166.

- 12) Бісвас П.Ч. Управління персоналом на іноземних підприємствах в Україні / П.Ч. Бісвас Маркетинг в Україні. – 2008. – № 3. – С. 36–39
- 13) Козинець О.О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві / О.О. Козинець // Економіка і управління. – 2014. – № 3. – С. 83–88.
- 14) Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах / Л.О.Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №5. – С. 192–196.
- 15) Державне підприємство «Камінь-Каширське лісове господарство» [Електронний ресурс] //Офіційний сайт Волинське обласне управління лісового та мисливського господарства. – Режим доступу: <http://lis.volyn.ua/?p=650> – Назва з екрана.
- 16) Фінанси 2016, річна звітність. К-Каширське ЛГ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Волинське обласне управління лісового та мисливського господарства. – Режим доступу: [http://lis.volyn.ua/?page\\_id=22347](http://lis.volyn.ua/?page_id=22347) – Назва з екрана.
- 17) Штутман П.Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства / П.Л. Штутман // Наукові праці КНТУ. – 2010. – №17. – с.49-52.
- 18) Лобза А. В. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу / А. В. Лобза, С. Ю. Клименко // Молодий вчений. - 2016. - № 5. - С. 87-90. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_5\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_25).

# ДОДАТКИ

**Додаток А**

**Таблиця А.1.**

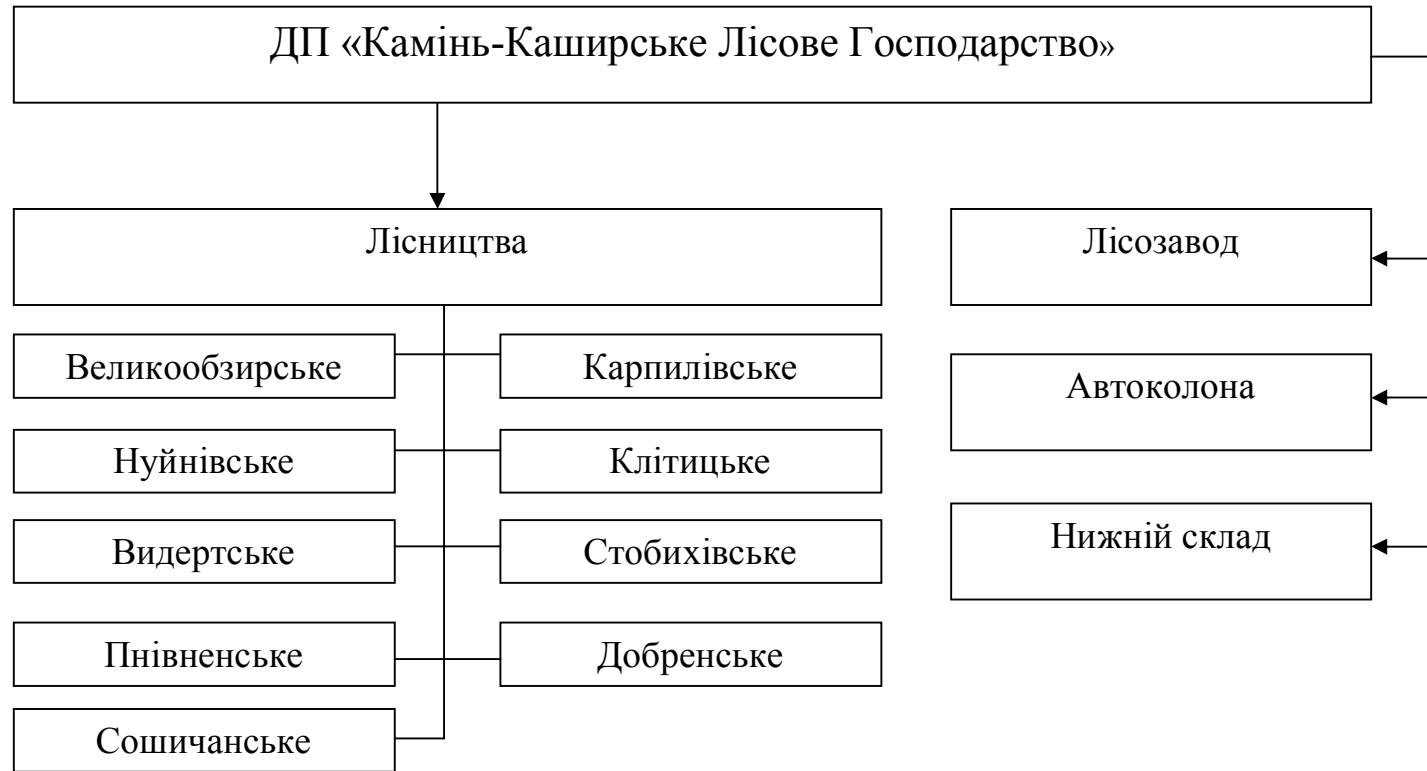
**Інформація по фактичній реалізації продукції за січень-грудень 2014 р.**

Асортимент	Сорт	Внутрішній ринок			Експорт		
		К-сть, м3	Ціна, грн./м 3	Сума, тис. грн.	К-сть, м3	Ціна, грн./м3	Сума, тис. грн.
<b>Продукція переробки</b>							
Палети хв., лист.	1 сорт				4364	1486	6484,71
Палети хв., лист.	2,3 сорт	197	387	76,449			
Пиломатер. хв.обр.		74	810	60,069	163	1649	269,16
Пиломатер. дуб.необр.		2	938	1,500			
Пиломатер. дуб.обр.							
Пиломатер. хв.необ.		30	546	16,614	115	915	104,80
Пиломатер.лист.необ.							
Дрова колоті		11	301	3,373	49	404	19,9
Штахетник		1	500	0,500			
Паливна тріска							
Дрова-відходи		2059	66	136,784			
Кускові-відходи							
Тирса		1249	42	53,075			
<b>Всього продукції переробки</b>		<b>3624</b>		<b>348,36</b>	<b>4691</b>		<b>6878,57</b>
<b>Разом</b>		<b>8315</b>		<b>7226,93</b>	<b>тис. грн.</b>		
<b>Загалом реалізації</b>				<b>26231,00</b>		<b>тис. грн.</b>	

## Продовження табл. А.1.

Асортимент	Сорт	Внутрішній ринок			Експорт		
		К-сть, м3	Ціна, грн./м3	Сума, тис. грн.	К-сть, м3	Ціна, грн./м3	Сума, тис. грн.
Пиловник хвойний	1	4425	466	2064,331	4640	811	3762,722
	2	6087	445	2707,968	2412	802	1935,057
	3	1074	387	415,92			
<b>Всього пил. хв.</b>		<b>11587</b>		<b>5188,22</b>	<b>7052</b>		<b>5697,779</b>
Пиловник листяний	1	99	384	37,800			
	2	208	330	68,600			
	3	199	283	56,457			
<b>Всього пил. Листяний</b>		<b>506</b>	<b>322</b>	<b>162,857</b>	<b>0</b>		<b>0,000</b>
Пиловник дубовий	1	103	776	80,108	9,6	2604	25
	2	74	837	61,693	13	1874	23,800
	3	109	564	61,699	84	1432	120,400
<b>Всього пил.дубового</b>		<b>286</b>		<b>203,5</b>	<b>106</b>		<b>169,200</b>
Будліс хвойний							
<b>Рудстійка</b>							
Фансировина вільхова	1	882	452	398,95	188	648	121,781
	2	1014	439	445,46			
<b>Разом</b>		<b>1896</b>		<b>844,40</b>	<b>188</b>		<b>121,781</b>
Фансировина березова	1	648	459	297,29	218	689	149,990
	2	715	448	320,23			
<b>Разом</b>		<b>1363</b>		<b>617,52</b>	<b>218</b>		<b>149,990</b>
Фансировина осика	1						
	2						
<b>Разом</b>							
<b>Всього фансировина</b>		<b>3259</b>		<b>1461,93</b>	<b>406</b>		<b>271,771</b>
Техсир.хвойна		<b>7958</b>	241	<b>1921,28</b>	<b>6699</b>	413	<b>2768,847</b>
Техсир. твердолист.		<b>363</b>	211	<b>76,73</b>	<b>1186</b>	384	<b>455,000</b>
Техсир.м.лист		<b>363</b>	239	<b>86,90</b>	<b>1028</b>	390	<b>401,200</b>
Техсир. Дубові							
Техсир. Грабові							
Дрова паливні		<b>2064</b>	96	<b>199,11</b>			
<b>Всього продукції в круглому виді</b>			<b>26386</b>		<b>9300,53</b>	<b>16477</b>	<b>9763,80</b>
<b>42863</b>		<b>м3</b>	<b>445</b>	<b>- грн./м3</b>	<b>19064,33</b>	<b>тис.грн. реалізація</b>	





Додаток Б.

Рис.Б.1. Організаційна структура ДП «Камінь-Каширське Лісове Господарство»

Джерело: Побудовано за даними Офіційного сайту Волинського обласного управління лісового та мисливського господарства / : <http://lis.volyn.ua/?p=650> [15].