

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

Доленга Уляна Олександрівна

**Управління персоналом підприємства як фактор
підвищення конкурентоспроможності / Company's
Personnel Management as a Factor in Increasing
Competitiveness**

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МІМзм-21
У.О. Доленга

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Р. Б. Сивак

Магістерську роботу допущено
до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **О. М. Сохацька**

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Розвиток теоретичних підходів до управління персоналом організації: зарубіжний та вітчизняний досвід.	7
1.2. Міжкультурні особливості філософії управління персоналом ...	18
1.3. Управління робочими групами і командами у системі менеджменту персоналу підприємства.....	31
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІМТ».....	43
2.1. Діагностика системи управління персоналом підприємства	43
2.2. Оцінка механізмів розвитку персоналу ТОВ «ІМТ».....	52
2.3. Аналіз фінансово-господарських передумов удосконалення системи управління персоналом	63
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУПЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ІМТ».....	80
3.1. Формування лояльності персоналу організації ТОВ «ІМТ».....	80
3.2. Інвестиційне забезпечення розвитку персоналу ТОВ «ІМТ».....	87
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

ВСТУП

Різке зростання та посилення конкуренції в усіх господарських системах об'єктивно вимагають пошуку нових варіантів удосконалення системи управління підприємством та усіма її складовими елементами, що дозволить сформувати реальні передумови і можливості випуску продукції, здатної витримати конкуренцію з продукцією світових фірм та компаній. Вирішення цих надзвичайно складних проблем закладено в підвищенні науково-технічного та інтелектуального потенціалу вітчизняних підприємств, наявності висококваліфікованого персоналу з ринковим менталітетом, посиленні зацікавленості працівників у нарощуванні конкурентних переваг підприємства, створенні ефективної системи оплати праці і стимулювання персоналу, розвитку творчої ініціативи та підприємливості.

Необхідність розроблення та впровадження інноваційної моделі управління персоналом, яка б відповідала сучасним реаліям господарювання, стала особливо актуальною при переході до моделі інноваційного розвитку економіки України. Адже саме високо мотивований персонал, згідно постулатів зарубіжних шкіл менеджменту, становить найбільшу цінність, запоруку успішної роботи і поступального руху підприємства в швидкозмінному конкурентному середовищі.

Комплекс зазначених вище завдань вимагає від керівництва і працівників служби управління персоналом узгоджених дій у напрямку побудови (реформування) та реалізації на підприємстві інноваційної організаційно-економічної моделі управління персоналом.

Актуальність теми є незаперечною, оскільки підвищення ефективності управління персоналом та його мотивації набуває важливого значення в сучасних умовах, адже суть ефективного менеджменту полягає в тому, що люди розглядаються як здобуток і особливий ресурс організації у конкурентній боротьбі, який потрібно мотивувати, розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти поставлених стратегічних цілей. Протириччя між потребами ефективного менеджменту персоналу і відсутністю дієвої моделі його

формування і розвитку стримує запровадження інноваційної моделі розвитку та стрімке нарощування конкурентних переваг вітчизняної продукції на світових ринках. Пріоритетність теми зумовлюється ще й тим, що й досі найменш дослідженими залишаються організаційні та економічні аспекти втілення наукових розробок мотиваційного менеджменту в практику функціонування вітчизняних підприємств.

Дослідженням проблем формування і розвитку персоналу займалося чимало як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-економістів, соціологів, психологів, демографів, правознавців. Глибоке вивчення мотивації простежується в працях класиків менеджменту – А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В.Врума, Дж. С. Адамса та інших вчених. Вдосконалення мотиваційної моделі останніми роками є предметом уваги багатьох вітчизняних науковців, серед них такі відомі вчені, як Л.В.Балабанова, Д.П. Богиня, В.М. Данюк, Н.Л. Гавкалова, М.Л. Єськов, О.Є.Кузьмін, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, В.О. Лук'янихін, Є.В. Маслов, В.М. Петюх, Ф.І.Хміль та інші. Вони досліджували найважливіші питання кадрового менеджменту, мотивації, оцінки персоналу та стимулювання праці в різних сферах економіки України, визначали основні проблемні питання, обґрунтували напрями їх подальшого дослідження і вирішення.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є узагальнення і розвиток теоретичних і методичних підходів, а також розроблення практичних рекомендацій щодо управління персоналом підприємства, як засобу підвищення його конкурентоспроможності. Для досягнення мети поставлено і вирішено такі завдання:

- здійснити теоретичну організацію результатів сучасних зарубіжних та вітчизняних досліджень трансформації управління персоналом підприємства;
- узагальнити та систематизувати теоретичні положення щодо філософії управління персоналом;

- дослідити методичні підходи до управління робочими групами і командами з урахуванням кроскультурних відмінностей підприємства;
- здійснити діагностику системи управління персоналом підприємства;
- здійснити оцінку механізмів розвитку персоналу ТОВ «ІМТ»;
- проаналізувати динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства як передумову удосконалення системи управління персоналом;
- виробити напрями формування лояльності персоналу організації;
- запропонувати методику інвестиційного забезпечення розвитку персоналу ТОВ «ІМТ»;

Об'єктом дослідження обрано процеси управління персоналом підприємства у системі формування конкурентних переваг.

Предметом роботи є теоретичні положення, методичні підходи та методи стратегічного управління персоналом підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового пізнання, використання яких зумовлено поставленою метою та завданнями. Теоретичні результати базуються на положеннях сучасної економічної теорії, теорії організації й управління виробництвом, теорії конкуренції та конкурентних переваг, теорії стратегії та стратегічного управління і на використанні таких підходів і методів: історичного, порівняння, узагальнення, аналізу та синтезу; системно-цільового й історико-еволюційного аналізу та класифікації. Емпіричні висновки роботи ґрунтуються на використанні методів спостереження, систематизації, узагальнення, аналізу, синтезу та графічного моделювання.

Інформаційну базу дослідження склали основні положення наукових праць закордонних і вітчизняних вчених у межах досліджуваної проблематики; релевантні до предметної сфери досліджень нормативно-законодавчі акти,

фактологічні матеріали підприємств і бізнес-організацій; матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, опубліковані у друкованій формі чи розміщені в мережі Інтернет.

Наукова новизна: здійснено теоретичну організацію новітніх положень та концепцій управління персоналом підприємства; удосконалено методичний підхід до формування системи управління робочими групами і командами з урахуванням кроскультурних відмінностей; розвинуто методичні підходи до розвитку конкурентних переваг підприємства на основі формування лояльності персоналу та інвестиційного забезпечення його розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та апробації теоретичних і методичних положень щодо формування та реалізації нововведень в систему управління персоналом підприємств. Результати дослідження, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств у стратегічній перспективі, , можуть впроваджуватися при удосконаленні систем управління персоналом підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та рекомендації, отримані при розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій, пройшли апробацію на науково-практичного круглого столу «Новітні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю: теорія та практика», який відбувся 12 липня 2018 року у Тернопільському консалтинговому центрі підтримки підприємництва.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (104 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 113 сторінок машинописного тексту, містить 10 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток теоретичних підходів до управління персоналом організації: зарубіжний та вітчизняний досвід.

До теперішнього часу в теорії і практиці управління використовуються різноманітні поняття: управління трудовими ресурсами, управління працею, управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами, кадрова робота, кадрова політика і ін., Так чи інакше пов'язані з трудовою діяльністю людини і управління нею.

Еклектизм використовуваного термінологічного інструментарію, який робить очевидним відставання теоретичних розробок в галузі управління персоналом від сучасних вимог, багато в чому є наслідком радикальних соціально-економічних перетворень в сфері праці, а також обумовлений високим інтересом української науки до зарубіжних досліджень в даній області, що спричинило широке використання іноземного понятійного апарату без урахування національної специфіки. Найбільш часто зустрічаються такі терміни, як *personnel administration* - набір, контроль, розстановка, підготовка, використання, відносини між адміністративним персоналом і підлеглими, *personnel management* - керівництво кадрами (включаючи підбір, підготовку, умови праці, оплату, питання техніки безпеки, трудові відносини, взаємини адміністрації з індивідуальними працівниками), *personnel relations* - управління кадрами та ін. [34, с. 75].

При спробі дати визначення і розкрити зміст того чи іншого поняття автори акцентують увагу на найбільш важливій, на їхню думку, стороні управління персоналом, завдання, форми прояву тощо. Говорячи про управління трудовими ресурсами, мають на увазі частину населення, що відноситься до даної категорії, яка піддається планомірного впливу і регулюванню з боку суспільства на стадії формування, розподілу і використання в територіальному розрізі [24, с. 45]. Поняття «управління

працею» відноситься найчастіше до певної території або підприємства і охоплює питання ефективного використання задіяної робочої сили, тобто заходи щодо підвищення ефективності живої праці, пов'язаних ні з технічним прогресом, з ощадною політикою (активне використання робочого часу, формування і використання трудового потенціалу тощо).

Поняття «управління персоналом» за змістом близьке до поняття «управління людськими ресурсами», оскільки і в тому і в іншому випадку об'єкт управлінського впливу один і той же, різниця в специфічному підході до працівника, до його робочої сили як ресурсу. А. Я. Кибанов призводить розширене трактування поняття «управління людськими ресурсами» як стратегічного і оперативного управління, спрямованого на підвищення ефективності використання людських ресурсів організації [28, с.32].

При цьому дослідники акцентують увагу на тому, що орієнтація на управління людськими ресурсами змінює завдання управління, функції і структуру відповідних служб на підприємстві, зокрема стає пріоритетною функція розвитку персоналу. Такий підхід став аргументом для вчених при виділенні управління людськими ресурсами в особливий напрямок менеджменту, коли акцентують увагу на стратегічних аспектах вирішення проблеми забезпечення людськими ресурсами підприємства, на соціальному розвитку кадрів, в той час як управління кадрами розглядається ними як поточна оперативна робота з персоналом. У цьому відношенні до поняття «управління персоналом» наближається поняття «управління людським фактором», що означає цілеспрямований вплив на людину як носія здатності до праці з метою отримання більшого результату від його діяльності, більшою гуманізації здійснюваних на підприємстві заходів технічного прогресу як умови кращого використання техніки, орієнтації організації виробництва і праці на можливості людини, його інтереси.

Увага, що приділяється останнім часом питанням управління персоналом при- стосовно до особливостей української економіки, досить велика, проте, не дивлячись на це, до теперішнього часу не сформована загальноприйнята точка зору на цю проблему. У зв'язку з цим можна зустріти приклади різного

тлумачення самого поняття «управління персоналом», при визначенні якого одні автори оперують метою і методами, за допомогою яких можна цієї мети досягти, тобто акцентують увагу на організаційну сторону управління, в той час як інші роблять наголос на змістовну частину, яка відображатиме функціональну сторону управління.

Типовим прикладом першого підходу є визначення поняття «управління персоналом» як системи взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів і заходів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність організації, створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили .

Інший підхід відображений у визначенні цього поняття, прийнятому в німецькій школі менеджменту і розглядає його як область (сферу, функцію) діяльності, характерну для всієї організації. Її найважливішими елементами є визначення потреби в персоналі, залучення персоналу (його вербування і відбір), залучення в роботу, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагороди і соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал керівництвом співробітниками.

У роботі А. Я. Кибанова [23, с. 56] відображений мотиваційний підхід до управління персоналом, який автор розглядає як формування та надсилання мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Звісно ж, що пошук найбільш повної і всебічної характеристики такого складного явища, як управління персоналом, повинен йти по лінії взаємозв'язку його різних сторін на основі прийняття на всіх рівнях узгоджених кадрових рішень. Ця обставина часто недооцінюється, в той час як саме прийняття рішень становить основу управління організацією, і зокрема управління її персоналом. З цих позицій управління персоналом можна визначити як систему розробки та реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих на рівні організації рішень з приводу регулювання відносин праці і зайнятості. Якість

прийнятих в цій області рішень безпосередньо впливає на здатність кожного працівника і організації в цілому досягати поставленої мети.

З огляду на те, що всі перераховані підходи являють собою погляди з різних сторін на роль і місце людини у виробництві, правомірно було б розглянути управління персоналом як сферу діяльності, що знаходиться на стику управлінських і економічних наук і відрізняється від них синергетичністю і інтегративністю своїх знань (включенням висновків інших наук про людину), поширеністю не тільки на комерційні, а й на багато інших некомерційних організацій та види діяльності: державну службу, різноманітні громадські та приватні організації й тощо.

Основна сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство організації, яке треба розміщувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами, щоб досягти цілей організації. Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати глобальну мету управління персоналом - формування, розвиток і реалізація з найбільшою ефективністю трудового потенціалу організації.

Реалізація системного підходу до управління персоналом передбачає врахування його організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів в сукупності і взаємозв'язку при визначенні ролі соціально-економічних факторів. Системний підхід відображає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом.

У наш час поняття «система» використовують досить широко. Розвиток системної ідеології як основи дослідження і опису складних і цілісних об'єктів породило численні словесні визначення цього терміну, які відрізняються неповнотою і суперечливістю.

Зміна цього поняття за формою і змістом відбувалося в міру розвитку теорії систем і її додатків для вирішення проблем управління в різних областях.

Традиційно під системою прийнято розуміти сукупність (безліч) елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюють певну цілісність, єдність. Система розглядається як якийсь цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів, об'єднаних спільністю мети що утворюють особливу єдність з навколишнім середовищем, що володіє новими інтегральними якостями, які відсутні у її компонентів.

З методологічної точки зору управління персоналом являє собою сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, що реалізуються як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності. Отже, управління персоналом виступає одночасно як система організації, як процес і як структура. Розглядаючи управління персоналом як цілісну систему, її можна визначити і як діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників необхідної компетенції, їх мотивації і ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані.

Сьогодні управління персоналом повинно виходити з різноманітності типів поведінки і ціннісних орієнтацій, домагаючись цілей організації. Тому системний підхід сприяє адаптації управління персоналом до еволюційних організаційних вимог. При цьому система управління персоналом забезпечує єдине і комплексний вплив на весь персонал організації в цілому, зокрема сприяє вирішенню таких конкретних завдань:

- інтегрує управління персоналом в загальну систему управління організацією, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою плануванням інновацій, виробництва, збуту, підвищення якості тощо;
- включає розгорнуту систему постійних і програмних заходів по регулюванню зайнятості, планування робочих місць, організації відбору, перестановки і підготовки кадрів, прогнозування змісту робіт;

- передбачає ретельний облік (в тому числі в інформаційних системах) якостей і професійних характеристик працівників, а також результатів їх діяльності;
- передбачає виховну роботу як з працівниками організації, так і з членами їх сімей;
- централізує управління працею в руках керівників, а також здійснює заходи щодо вдосконалення механізму кадрової роботи.

Визначення кількості і складу підсистем системи управління персоналом повинно бути досить індивідуальним і здійснюватися в залежності від стратегічних цілей розвитку організації і відповідної їм кадрової політики. Разом з тим їх склад повинен охоплювати всі основні етапи управління персоналом в організації, починаючи від планування потреби в кадрах і закінчуючи звільненням співробітників (рис.1.1).

У цьому випадку управління персоналом в організації буде виступати основним засобом реалізації кадрової політики організації, а основні напрямки діяльності служби управління персоналом слугуватимуть розвитку кадрового потенціалу.

Акцентуючи увагу на системному підході, як основоположному принципі дослідження сутності та змісту управління персоналом, слід особливо підкреслити, що системне управління персоналом пов'язане з розвитком всіх аспектів організаційного середовища, тому вимагає інтеграційного підходу.

Інтеграційний підхід означає поглиблення взаємодії та взаємозв'язків між компонентами системи управління по вертикалі - між рівнями управління і підрозділами і по горизонталі - по стадіях життєвого циклу організації.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок основних етапів управління персоналом

Розглянемо, наскільки дана теза застосовується до системи управління персоналом організації.

Сучасна концепція розподілу функціональних сфер в організації передбачає виділення управління персоналом як однієї з них, поряд з іншими, такими як виробництво, фінанси, маркетинг, інновації та ін. Такий поділ правомірний з точки зору функціональних процесів в кожній з них. Однак необхідно зазначити, що при розгляді діяльності в кожній з функціональних сфер виявляється специфічна особливість сфери управління персоналом - її органічна присутність у всіх інших сферах діяльності організації, так як жодна з них не в змозі існувати без людей, що володіють професійними знаннями в своїй області.

З іншого боку, діяльність будь-якої організації як системи ґрунтується на таких основних складових: ресурсне забезпечення, управління, організація, технологія, збут. Причому людські ресурси можуть бути розглянуті і в якості самостійного елемента, і в якості елемента, безпосередньо впливаючого на інші

складові, оскільки всі аспекти, пов'язані з виробничим процесом, можливі тільки за участю людей.

Оскільки координація дій людей і максимальне використання їх знань, навичок, умінь, здібностей для досягнення цілей організації означає управління ними, аспект управління персоналом присутній в кожній з вище перелічених сфер діяльності будь-якої організації. Таким чином, можна судити про наявність вертикальної інтеграції між підсистемами системи управління організацією.

Інтеграція з життєвим циклом організації означає узгодженість останніх з життєвими циклами системи управління персоналом.

Сутнісне дослідження управління персоналом як інтегрованої підсистеми організації неможливо без тісної кореляції з теорією систем, так як саме системна характеристика організації обумовлює інтерактивний характер процесів, які координуються і регулюються в сфері управління персоналом. Інтегративність, притаманна управлінню персоналом, є відображенням її системної ролі як підсистеми управління організацією. Місце управління персоналом як інтегрованої підсистеми менеджменту організації представлено на рис. 1.2.

У теорії систем інтегративність проявляється як цілісність. При цьому більш глибокий сенс інтегративності дозволяє побачити наукова парадигма, що досліджує закономірності еволюції систем різної природи - синергетика.

Найбільший інтерес представляє собою основна властивість систем, яка визначається в синергетиці як самоорганізація, тобто здатність складних систем мимовільно впорядковувати внутрішню структуру через посилення взаємодії зв'язків структурних елементів.

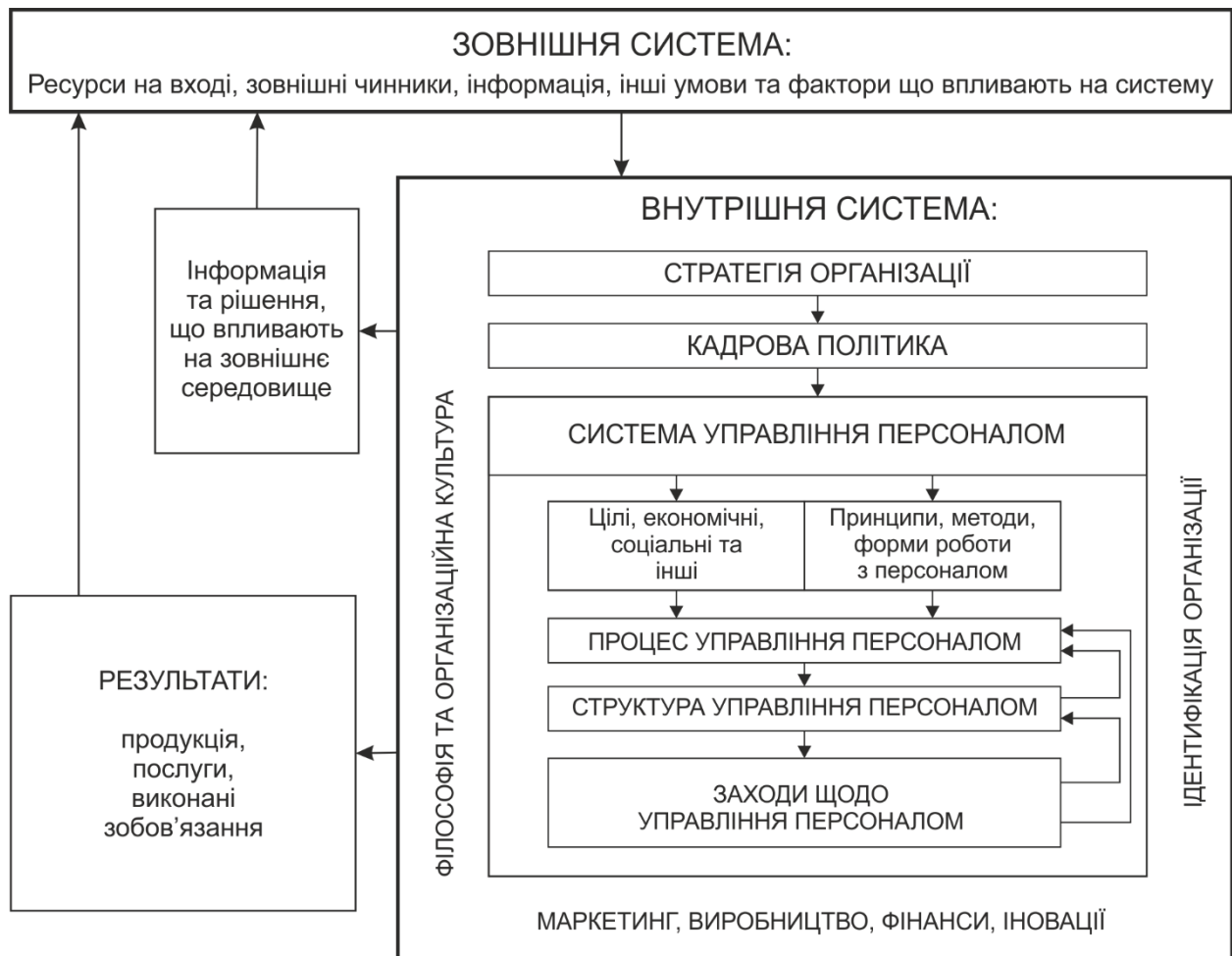


Рис. 1.2. Управління персоналом як інтегрована підсистема організації

Розгляд управління персоналом як системи вимагає вивчення її властивостей для виявлення слабких і сильних сторін системи, її можливостей і загроз, формування стратегії функціонування і розвитку. В першу чергу така необхідність викликана підвищенням ролі персоналу у формуванні та реалізації конкурентних переваг організації, комплексністю та ускладненням вирішуваних в управлінні персоналом проблем і іншими факторами, розглянутими вище.

Таким чином, система управління персоналом - це інтегрована підсистема організації, компонентами якої є комплекс функцій, методів, технологій і інструментарію управління, персонал організації та кадрова служба, пов'язані між собою і зовнішнім середовищем таким чином, щоб досягти поставлених цілей.

Характеристика управління персоналом як системи доповнює дескриптивне визначення і будується на вивченні її властивостей на основі системного підходу.

Можна виділити наступні загальні властивості системи управління персоналом: цілісність, емерджентність, синергізм, відособленість, сумісність, складність, організованість, керованість, адаптивність.

Цілісність означає, що функція системи досягається тільки при наявності всіх елементів системи, вилучення одного елемента призводить до невиконання функцій, в результаті взаємодії в системі з'являються властивості, які не притаманні окремо взятим елементам.

Емерджентність системи означає появу у системи властивостей, які не притаманні складовим її елементам, і є однією з форм діалектичного принципу переходу кількісних змін у якісні. Синергізм є направленістю дій, що відбуваються в певній системі, що веде до посилення кінцевого ефекту. Розвиток синергізму в системах управління персоналом відбувається за рахунок високого рівня професійної культури, методів управління, мотивації праці. Складність системи - це динамічна властивість, яке характеризує вимірювання різноманітності властивостей елементів системи. Відособленість полягає в ізолюванні систем, підсистем від взаємодії з іншими системами в загальній ієрархії побудови систем. Вона може проявлятися в плані прийняття рішень, що стосуються тільки певної системи, без врахування інтересів інших систем. Сумісність систем дозволяє встановлювати певний тип взаємодії елементів однієї системи з елементами інших систем, при цьому система повинна бути сумісна з системами вищого порядку, при використанні наявних у неї входів і виходів. Організованість характеризує суб'єктивну сторону функціонування системи, процеси усунення складності за рахунок реалізації її фактичних зв'язків. Керованість системи показує можливість змінити організованість системи, відображає те, яка частина потенційно реалізованих зв'язків сприймається в системі управління. Під адаптивністю розуміється така властивість системи, яка дозволяє пристосуватися до мінливих зовнішніх і внутрішніх параметрах.

Системи управління персоналом мають ряд подібностей і відмінностей. Аналіз результатів дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем системного управління та результати власних досліджень дозволили сформулювати загальні властивості, притаманні всім системам управління персоналом.

1. Управління персоналом є базовим рівнем управління будь-якої організації, оскільки організацію становлять люди (персонал), об'єднані загальними цілями.

2. Управління персоналом присутнє у всіх функціональних сферах діяльності: виробництві, маркетингу, фінансовій сфері, інноваційній сфері, тощо.

3. Головні цілі системи управління персоналом збігаються з цілями організації (управління персоналом покликане відповідати досягненню цілей, що стоять перед організацією).

4. Системи управління персоналом мають загальні риси, властиві колективам людей, - необхідність у взаємодії, можливість виникнення конфліктів і тощо.

5. Системи управління персоналом містять подібні комплекси заходів, що реалізуються у відповідних підсистемах.

Різноманіття функцій систем, застосовуваних методів і підходів, цілей і самих людських ресурсів визначає різноманіття систем управління персоналом. У зв'язку з цим для аналізу відмінностей систем управління персоналом є доцільним використовувати їх багаторівневу класифікацію за чотирма рівнями ознак:

- 1) характеризують організацію як соціально-економічну систему;
- 2) характеризують систему методів управління організацією;
- 3) характеризують організацію системи управління;
- 4) характеризують систему соціально-трудова відносин в організації.

Вибір ознак класифікації систем управління персоналом здійснюється з урахуванням наступних гіпотез:

- розмір організації, форма власності, профіль діяльності і типи виробничих процесів зумовлюють різні вимоги до структури управлінського апарату, застосовуваних методів мотивації; професійних та кваліфікаційних вимог до складу персоналу, методів аналізу робочих процесів, що застосовуються систем організації та оплати праці та тощо;
- прийняті в організації методи управління впливають на продуктивність і мотивацію персоналу, філософію організації; моральний і організаційний клімат, елементи корпоративної культури;
- кожному типу організації управління притаманні різні способи підбору і розстановки кадрів, здійснення комунікацій і тощо;
- розглянуті групи ознак класифікації впливають на сукупність сформованих соціально-трудова відносин: політику в області соціально-трудова відносин; тип комунікації; мотивацію персоналу організаційну культуру; ступінь узгодженості економічних інтересів.

Таким чином, з позицій системного підходу управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних компонентів, що має особливу єдність із зовнішнім середовищем і являє собою підсистему системи вищого порядку (організації).

1.2. Міжкультурні особливості філософії управління персоналом

Відомо, що будь-яка галузь знань, досягнувши певного розвитку, вимагає філософського осмислення понять, предмета, методів, принципів, визначення місця серед інших наук і в пізнанні в цілому. Праці Ф. Тейлора, Г. Емерсона, Г. Форда, А. Файоля дозволили вперше сформулювати визначення, основні закони і принципи «наукового менеджменту». У книзі «Наукова організація праці» Ф. Тейлор написав, що він створив «нову філософію управління промисловим підприємством» [15, с. 64].

Але, якщо на початковому етапі становлення наукового менеджменту головним об'єктом дослідження був виробничий процес з певним місцем людини в ньому, то в 20-і роки минулого століття знамениті Хоторнські експерименти Е. Мейо змінили погляди на теорію управління в бік необхідності врахування при аналізі продуктивності праці не тільки матеріальних, а й соціальних та психологічних факторів. Тому слідом за школою наукового управління і адміністрування з'явилася школа людських відносин.

Фактично одночасно зі становленням науки управління формувалася теорія управління персоналом, так як будь-які управлінські науки виникають там, де в управлінні появляється людський фактор.

Надалі знання в галузі управління набували все більш стрункий характер і перетворилися в логічну систему принципів і методів. Це розвиток проходив при використанні досягнень цілого ряду споріднених наук: економіки, соціології, психології, антропології, а також областей філософського знання: етики, соціальної філософії, філософії культури, філософії управління. Тому наука управління носить міждисциплінарний характер.

Філософський аналіз управління і управління персоналом спрямований на дослідження людської діяльності в процесі управління. І тут важливо відповісти на головне питання: як реалізується особистість в процесі управлінської діяльності?

Існування будь-якої організації передбачає наявність певної філософії. З поняттями філософії управління, філософії організації тісно пов'язана філософія управління персоналом.

Якщо під філософією ми перш за все розуміємо світогляд, систему поглядів на світ і людину в ньому як частини загальної, економічної і політичної системи, логічно припустити, що філософія організації - сенс її існування, а також визначення місця і ролі співробітника, його переконань і цінностей, стосунків, які складаються в процесі досягнення цілей організації.

У роботі В.С. Дієва філософія управління визначається як «Система узагальнюючих суджень філософського характеру про предмет і методи

управління, місці управління серед інших наук в системі наукового знання в цілому, його пізнавальної та соціальної ролі в сучасному суспільстві» [56].

Філософія управління організацією покликана зв'язати смисли існування організації зі смислами роботи в ній працівників з метою знаходження консенсусу і гармонії. Тому сенс філософії управління персоналом полягає насамперед у досягненні гармонізації відносин працівника і роботодавця. За суттю філософія в галузі управління персоналом - це те, як організація відноситься до своїх співробітників, яку роль вони відіграють в успіху бізнесу, як з ними треба спілкуватися і як ними треба управляти. На думку М.Ю. Рогожина, під філософією управління персоналом розуміється система ідей і поглядів керівництва підприємства на сутність управління персоналом як специфічний вид управлінської діяльності, а також принципи і методи його здійснення [34, с. 78].

Філософія управління персоналом встановлює систему пріоритетів в роботі з управління персоналом, ставлення до персоналу в цілому і кожного співробітника окремо. Дана філософія орієнтована на гнучкий підхід, який передбачає ставлення до працівника як до коштовного активу і створення конкурентоспроможності за критерієм прихильності кожного працівника цінностям компанії. Тому дуже важлива інтеграція інтересів компанії та кожного співробітника.

Філософія - це перш за все відносини між організацією і працівником. Люди формують цілі і реалізують їх. Цінності, норми, переконання, установки впливають на поведінку людей. Одночасно відбувається реалізація цих можливостей у функції конкретних співробітників. Організації повинні створювати довірливу атмосферу, розчиняти структурні кордони, піклуватися про кар'єрний ріст і навчання персоналу.

Надаючи можливості кожному співробітнику заловольняти в процесі праці свої потреби, роботодавець може розвивати організацію, вести її до успіху.

Інвестування в людину дозволяють накопичувати інтелектуальний капітал, формувати «невловимі» активи, які сприяють розвитку ідей, ноу-хау,

для розвитку компанії. У процесі роботи відбувається перетворення індивідуальних ресурсів працівника в можливості фірми.

Прийнята в організації філософія управління персоналом дозволяє забезпечувати рівні, справедливі, взаємовигідні відносини, розвивати довіру не тільки між працівниками і роботодавцем, але і споживачами, акціонерами, постачальниками. У зв'язку з цим філософія управління персоналом складає морально-етичний стрижень роботи організації.

Р. Шулер сформулював філософію управління людськими ресурсами в такий спосіб: «Це формулювання того, як організації відносяться до своїх людських ресурсів, яку мету грають ресурси в загальному успіху бізнесу, як з ними треба поводитися і як ними керувати. Філософія щодо людських ресурсів визначає орієнтири, необхідні при роботі з питань бізнесу, пов'язаних з людьми, і при розробці програм в області людських ресурсів, а також для вироблення практичних методів роботи на підставі стратегічних потреб»⁴. В цілому філософія дозволяє побачити управління з боку, проникнути в сутність, зміст управлінської діяльності та самого поняття «управління персоналом», вивчити становлення управління як професії. Філософія організації, а отже, і філософія управління персоналом як найважливіша її складова залежать від об'єктивних і суб'єктивних факторів, стану зовнішнього і внутрішнього середовища.

До об'єктивних факторів (зовнішнє середовище) відноситься політична і економічна ситуація, яка диктує свої правила в управлінні компанією. Так, при економічній стагнації важко вирішувати проблеми підвищення зарплати або соціального пакета, виділяти гроші на підвищення кваліфікації і тощо.

До суб'єктивних факторів (внутрішнє середовище) відносяться погляди власників, засновників, генеральних директорів на управління, стратегія, а також період життєвого циклу, на якому знаходиться в даний момент компанія.

Якщо філософія організації є серцевиною всієї системи діяльності, то філософія управління персоналом визначає її моральність. Вона найтіснішим чином пов'язана з місією, стратегією, організаційної культурою, лідерством, кадровою політикою (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Взаємозв'язки філософії управління персоналом з елементами системи управління організацією

Філософія безпосередньо впливає на стійкість організації. Особливо це проявляється в кризові періоди. Зміни зовнішнього середовища, потік інформації, що надходить впливають не тільки на прийняття управлінських рішень вищим керівництвом, а й на поведінку персоналу. Якщо в організації діє відома всім система принципів, це дозволяє справлятися з труднощами, приймати правильні рішення.

Добре відомо, що місія організації - це основна мета організації, причина і сенс її існування, основа для розкриття змісту діяльності. На основі місії формуються стратегічні цілі, стратегія і філософія організації, відповідно, і філософія управління персоналом. Таким чином, місія і філософія взаємно обумовлюють один одного.

Філософія є продовженням місії і визначає соціально-значущі результати і шляхи досягнення цілей. Ряд авторів вважають, що поняття місії і філософії збігаються. Місія і є філософія, призначення організації, сенс її існування 5.

Відзначимо безсумнівний зв'язок філософії управління персоналом зі стратегією організації. При формуванні та реалізації стратегії як загального напрямку руху компанії (довго-терміновий план досягнення успіху) філософія грає визначальну роль, так як дозволяє враховувати ціннісні орієнтири персоналу при досягненні цілей компанії. По суті філософія лежить в основі стратегічного управління організацією, а отже, людьми як головними активами організації. Суть філософії полягає в стратегічній природі управління персоналом, в інтегруванні бізнес-стратегії з кадровою.

Організація створюється лідером, тому в її діяльності неминуче відображаються особливості його особистої культури, поглядів, цінностей і переконань. Лідери, що володіють реальною владою будуть неминуче, свідомо чи несвідомо, впроваджувати свої ідеї, принципи, цінності в діяльність компанії.

Для підтримки філософії управління персоналом, обраної лідером в організації, формується система смислів і норм, яка повинна розділитися і підтримуватися усіма працівниками. Часто новий керівник, приходячи в компанію, приводить із собою «свою» команду. Це відбувається тому, що йому значно легше впроваджувати свою філософію, яку його команда вже прийняла і буде активно використовувати в новій організації.

До понять місії і філософії управління персоналом тісно примикає організаційна культура організації. Часто сама організаційна культура розглядається як філософія і культура управління, ціннісні орієнтації, переконання і норми, що лежать в основі відносин і взаємодії як в організації, так і за її межами. Відомий фахівець в області організаційної психології та менеджменту Е. Шейн розуміє під організаційною культурою загальний клімат організації та характерні методи роботи з людьми, а також проголошені нею цінності і її кредо, що, безсумнівно, підтверджує зв'язок філософії управління персоналом з організаційною культурою.

Не менш важливий зв'язок філософії управління персоналом з кадровою політикою, яка представляє собою загальні принципи і орієнтири, методи розробки конкретних програм і технологій управління персоналом в рамках

стратегічного плану компанії. Ефективна кадрова політика повинна бути заснована на філософії організації та філософії управління персоналом.

Відомо, що сенс існування успішних організацій полягає в їх соціальній спрямованості. У разі орієнтації тільки на корпоративні цінності організація втрачає життєздатність, під впливом конкуренції може припинити своє існування. Якщо ж цілі організації стають цілями кожного працівника, то він докладе максимум зусиль для їх реалізації. Багато сучасних вчених також акцентують увагу на соціальному аспекті в управлінні персоналом, справедливо вважаючи, що управління персоналом повинно бути націлене на розвиток здібностей співробітників, створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери, створення умов для творчої діяльності [45].

П. Друкер в роботі «Завдання менеджменту в ХХІ столітті» писав про те, що «людьми краще не управляти взагалі ... Завдання - направляти людей» 8, тобто, мова йде про партнерські відносини між службовцями, що передбачає рівність учасників.

У центрі спілкування з працівником має бути довіра. Тільки в цьому випадку працівники будуть прагнути самовіддано працювати і приносити «жертви» компанії. Тоді головними принципами стають взаємна відданість і взаємна довіра.

Філософія управління персоналом організації, при якій співробітники розглядаються як ключовий ресурс, а не напрям вкладення інвестицій, повинна ґрунтуватися на певних принципах:

- справедливість;
- дотримання трудового законодавства;
- відсутність дискримінації;
- ставлення до найманого працівника як найважливішого ресурсу досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Як приклад застосування принципів роботи з персоналом можна навести таке висловлювання: «... в області роботи з персоналом наші принципи наступні: наші співробітники можуть розраховувати на стабільну, індексовану заробітну плату, якщо на керівну посаду в організації відкрита вакансія, то

перевага завжди віддається нашим співробітникам, а не "людям з боку", відносини між начальником і підлеглим повинні будуватися на підставі партнерських відносин, спільного прийняття рішень і розподілу "плодів" спільних зусиль відповідно до внеском кожного » [30, с. 91].

Так, наприклад, в якості основних принципів управління персоналом в компанії Sony виділяються:

- вибір великих цілей і постановка амбітних науково-технічних завдань;
- патерналізм - виховання у співробітників фірми відчуття, що вони члени однієї сім'ї;
- розвиток творчої ініціативи та свідома відмова від постановки жорстких планів.

У свою чергу в фірмі IBM в основі управління персоналом лежать такі принципи, як повага до особистості та орієнтація на всебічний розвиток творчого потенціалу працівників.

Принципи філософії управління персоналом є основою для розробки в організації:

- кадрової політики;
- системи розвитку персоналу;
- системи підвищення кваліфікації;
- системи винагороди і стимулювання;
- системи підбору, відбору і найму.

Наявність філософії управління персоналом організації дає можливість додатково впливати на управління організацією. Це досягається за рахунок того, що в організації створюється єдина система «правил гри» для її співробітників та організації в цілому; співробітники чітко усвідомлюють свою місію в організації, знають принципи, на основі яких потрібно будувати свою поведінку всередині організації та за її межами; керівники організації розуміють, на підставі яких принципів необхідно приймати рішення по управлінню; правильно організовуються інформаційні канали в організації;

поведінку співробітників сприяє досягненню цілей організації; підвищується ефективність організації як цілісного організму.

Організація прагне мати персонал, згідний з її філософією і встановленими цінностями. Для тих, хто не приймає ці цінності, немає перспективи роботи в даній організації, вони, як правило, з неї йдуть.

У роботах А.Я. Кибанова виділяються наступні функції філософії організації [10, с. 54]:

- породження солідарності (усвідомлювані і прийняті персоналом смисли і цінності діяльності підвищують активність працівників, дають впевненість у взаємодії, викликають необхідний резонанс у зовнішньому середовищі);
- створення універсальних орієнтирів в поведінці і діяльності персоналу (цінності і смисли можуть бути конкретизовані і застосовані до різних практичних ситуацій, навіть до тих, які не передбачені організаційними стандартами);
- породження глибинної усвідомленості діяльності кожного співробітника і організаційних субодиноць (відділів і служб);
- створення несуперечливого і впізнаваного образу організації в зовнішньому середовищі;
- отримання підстав для визначення обґрунтованих і доцільних критеріїв при наймі, атестації, мотивації та стимулюванні персоналу, прийняття рішень про створення нових продуктів, управлінні якістю та ін.

Для того щоб організація підтримувала ці принципи, важлива інституціоналізація філософії, тому філософія часто оформляється у вигляді окремого документа, який дозволяє чітко регламентувати відносини між працівниками та роботодавцями. Наявність нормативного документа дозволяє новим співробітникам швидше адаптуватися до існуючої системи, чітко проводити кадрову політику, вибудовувати взаємини в колективі, підвищує впевненість працівника в системі задоволення особистих потреб, компенсації і винагороді, гарантує участь в ухваленні рішень і безпечні умови праці.

При формуванні філософії управління персоналом необхідно враховувати і прийняті в організації локальні нормативно-правові акти: акти вітчизняного та міжнародного права, релігійні, моральні та етичні норми, прийняті у відповідному державі, а також регіональні особливості. При цьому необхідно враховувати національний склад працівників, тип виробництва, вид власності, галузь народного господарства, чисельність організації, рівень добробуту працівників, культурний рівень персоналу, особисті погляди керівника і інші фактори.

Наявність філософії, закріпленої в документі, дає можливість встановити справедливі, довірчі відносини в колективі, підвищити роль працівників у прийнятті рішень, підвищити якість трудового життя. Крім того, це сприяє лояльності персоналу і в підсумку - підвищенню ефективності діяльності організації. Порушення філософських принципів може привести до конфліктів між адміністрацією та працівниками, до упадку організації. Тому будь-які зміни прийнятої філософії управління персоналом вимагають приведення принципів і методів управління персоналом у відповідність за неї.

Важливим аспектом формування філософії управління персоналом як основи філософії організації є погодження з соціокультурними нормами і традиціями, а також особливостями кожної держави. Тому цілком очевидно, що філософія управління персоналом має свої національні особливості.

На думку багатьох фахівців, філософські основи діяльності організації були вперше більш чітко сформульовані в Японії. Так, А. Моріта сформулював філософію корпорації Sony: «Якби вдалося створити умови, в яких люди могли б об'єднатися з твердим наміром спільно працювати і використовувати свої технічні можливості для здійснення своїх таємних бажань, то така організація могла б принести величезну насолоду і користь» [43, с. 72].

В Японії культивується модель «Наше багатство - людські ресурси», відповідна філософії «Корпорація - одна сім'я». Там філософія управління формувалася історично під впливом таких чинників, як бідність природних ресурсів, складне географічне положення, наявність до Другої світової війни феодалських відносин тощо. В Японії практика управління людськими

ресурсами розрахована на забезпечення зайнятості протягом всього трудового життя, причетність кожного до певної корпоративної структури, просування по службі на основі стажу роботи, участь працівників в прийнятті рішень. Соціальні відмінності працівників невеликі (однаковий одяг і харчування в одній столовій). Робота здійснюється на основі груп, які беруть на себе відповідальність за якість і результати праці. Однак профспілки часто не є засобом захисту інтересів працівників, а інструментом керівництва. «Всім, чому ми навчили з плином часу, всім нашим умінням і мистецтва ми зобов'язані нашим співробітникам. Я переконаний, що якщо людям дати свободу розвитку і свідомість службового обов'язку, вони завжди докладуть всі свої сили і все своє вміння, навіть до самого незначного завдання» [12].

У країнах ЄС також існують відмінності в системах освіти й професійної підготовки, що є результатом особливостей історії, культури, політики та інших факторів.

Першість у формуванні філософії управління посідають американські фахівці, які вважають її основоположником Г. Форда, який впровадив її в своїй компанії, утвореній на автомобільному ринку до 30-х років ХХ ст. Будучи автором конвеєрної системи, Г. Форд одночасно дбав про персонал. Зокрема, він продавав автомобілі по 360 дол. при місячній зарплаті 150 дол., Будував приватні школи і оплачував навчання в них обдарованих дітей робітників і менеджерів. Серед американських роботодавців особливо цінуються такі національні риси, як ініціативність і індивідуалізм. Ці риси сформувалися серед переселенців, які прибули в США в XVII-XIX ст. Люди, які порвали зі своєю культурою і мовою, змушені були виділятися серед інших, проявляти здібності в прийнятті оригінальних рішень, генерувати нові ідеї, представляти себе як цікаву особистість, яка може принести прибуток організації і роботодавцю. Тому американські компанії намагаються підібрати людей з нестандартним мисленням.

У США традиційно важлива роль надається індивіду, його відповідальності і ініціативі, існує чітка залежність оплати від результатів праці; крім того, велике значення приділяється трудовим контрактам, в яких

передбачені значні свободи роботодавця за наймом і звільненням працівників. У американських компаніях більш відкриті вертикальні і горизонтальні комунікації, розвинені неформальні зв'язки між співробітниками. Американські профспілки також досить сильні, особливо в питаннях додаткових пільг: соціальне забезпечення, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення та ін.

Якщо японська філософія управління персоналом заснована на принципах колективізму, поваги до старших, патерналізму, системи довічного найму, відданості фірмі, ротації персоналу, а американська формувалася на основі конкуренції і заохочення індивідуалізму з орієнтацією на прибуток компанії і залежність особистого доходу від неї, то англійська філософія заснована на традиційних цінностях - повазі особистості, соціальних гарантії, заохочення досягнень. Велика увага приділяється мотивації і винагороди за досягнення, систематичного навчання і підвищення кваліфікації. Важливою складовою частиною англійської філософії є добрі людські взаємини з персоналом, клієнтами, постачальниками, місцевим населенням.

Українська філософія управління вельми різноманітна: вона залежить від форми власності, величини організації, регіональних особливостей. В даний час, в епоху глобалізації, формується нова модель національного розвитку, коли поряд зі збереженням споконвічно притаманних українцям якостей, таких як колективізм, відповідальність, терпіння, прагнення до ідеалу, цілеспрямованість, споглядальність, з'явилися проблеми, пов'язані з втратою духовної спільності людей, ламкою сімейних відносин, поваги до авторитету старших, а також міжетнічні конфлікти. Все частіше зустрічається прагнення до швидкого збагачення без урахування результатів праці. Це не може не відбитися на філософії управління персоналом. У той же час вельми важливо, щоб українська філософія управління персоналом спиралася на загальнолюдські цінності, кращі якості українців, традиції української культури і духовності. Саме це дозволить зберегти українську ідентичність.

Вступ ряду країн до Європейського союзу вплинуло на політику управління персоналом, так як вони змушені підкорятися законодавству ЄС. Це стосується перш за все вимог до прийому, звільнення і навчання персоналу. У

країнах Євросоюзу існує можливість переїзду з метою працевлаштування в будь-яку країну в складі ЄС, при цьому мігранти мають право на державне житло і освіту дітей на рівних умовах з місцевим населенням¹³. Це вимагає від служб управління персоналом знання практики працевлаштування, освітнього рівня, оплати праці, реклами, виразного законодавства в галузі охорони праці та рівних можливостей працюючих жінок, здоров'я і технологічної безпеки в ЄС.

Крім того, HR-менеджери, набираючи персонал європейського масштабу, повинні враховувати їх володіння іноземними мовами, уміння пристосовуватися до традицій і культури будь-якої країни, наявність досвіду роботи в різних країнах, здатність до ефективних комунікацій, знання стандартів країн ЄС, прийняття нового стилю життя, включаючи часті переїзди і порушення звичного сімейного життя. Тому перед тим, як відправити менеджера за кордон, необхідно направити його в країну для навчання і законодавства, і культури, і традицій.

Таким чином, саме розвиток філософії управління дозволяє забезпечувати рівноправні, справедливі відносини в організації, комфортний морально-психологічний клімат, соціальну захищеність працівників, прагнення до досягнення наміченої мети, участь співробітників у прийнятті рішень, а також зберігати морально-етичну основу діяльності компаній.

1.3. Управління робочими групами і командами у системі менеджменту персоналу підприємства.

В даний час актуальною є проблема виявлення особливостей поведінки працівників, яка передбачає дослідження в галузі вивчення дій персоналу при безпосередньому взаємозв'язку з зовнішнім середовищем організації. В даному контексті розглянемо деякі проблеми впливу культури на практичну роботу груп і команд в організації.

Для сучасного етапу розвитку менеджменту є очевидною економічна доцільність практики організації команд і робочих груп. Диференціюючи ці поняття, одне з визначень дає Л. Драфт, розуміючи команди як групи, які для досягнення певної мети координують свої взаємодії, несуть колективну

відповідальність. Вчений відокремлює цей термін від поняття власне «групи», де кожен член має своє коло спілкування, приймає самостійні рішення, виконує особливі завдання на роботі, несе індивідуальну відповідальність 1.

Таким чином, сьогодні ми маємо ряд наукових досліджень з даної проблеми, а також практичних даних, що ілюструють організаційну значимість командоутворення. Так, згідно з дослідженням роботи в команді, проведеним Американським товариством професійної підготовки і розвитку, при командній роботі продуктивність праці збільшується на 77%, поліпшення якості продукції відбувається в 72%, зниження невиробничих витрат - в 55% випадків; задоволеність роботою підвищується в 65%, а задоволеність замовників - в 57% випадків [21].

Однак необхідно враховувати, що кроскультурні команди (в основному кросфункціональні) характеризує низький рівень взаєморозуміння в силу понятійних розходжень, зосередженості на внутрішніх проблемах, зведення до мінімуму спілкування з іншими командами 3. При цьому важко визначати подібні утворення як команди, які, навпаки, відрізнялися взаємною інформованістю і потенціалом взаємодії їх членів 4. Вищевикладене дозволяє сформулювати проблему виходячи з наявності очевидних особливостей формування кроскультурних команд. У цьому підрозділі робиться спроба розгляду різних точок зору, що стосуються роботи груп і команд в кроскультурних умовах.

Дж. Мак Грат відрізняє групу від інших видів соціальних утворень на основі трьох вимірів: розмір, взаємозалежність її членів і тимчасова картина. Він стверджує, що група складається з двох або більше осіб [28]. Малий розмір дає змогу її членам бути взаємно інформованими і потенційно взаємодіяти один з одним, що забезпечує взаємну залежність. Остання, в свою чергу, передбачає певний рівень спадкоємності з плином часу. Крім того, поняття «група» включає в себе широкий спектр явищ соціального життя, таких як сім'я, робочі та соціальні групи. Дж. Тернер описав групу як одиницю, психологічно значущу для членів, яка сприймається ними суб'єктивно, що пояснює

прийняття ними групових норм і цінностей [60]. Це обумовлює як членство в цій групі, так і зміну поведінки, виникнення почуття прихильності.

Цінності - широко поширені тенденції переваги одного стану речей над іншим 7. Національні культури розрізняються саме на рівні цінностей (на відміну від організаційних культур, що розрізняються на рівні символів, національних героїв і ритуалів). На думку психологів, базисна система цінностей формується у більшості людей у віці десяти років і після цього вже ніяк не піддається змінам 8. Саме через велику значимість даного чинника національна культура не керована і може сприйматися тільки як існуючий факт (на відміну від організаційної) [49].

Відповідно до моделі, запропонованої і описаної Дж. Тернером [60], люди сприймають себе як членів групи в її ієрархічній структурі. У найширшому сенсі, групи засновані на внутрішньо-класовій схожості і міжкласовій відмінності (наприклад, люди можуть бути мотивованими тим, щоб зберегти в якості позитиву, самооцінку шляхом порівняння себе і іншого члена групи, відповідно до тих категорій, які прийняті в групі). Дж. Тернер стверджує, що формування груп відбувається з кількох причин. По-перше, групи можуть утворюватися спонтанно, коли в результаті безпосередніх ситуацій складаються властиві їм категорії. По-друге, вони виникають в результаті наявності деякої попередньої схеми категоризації, доступної з культурних джерел, таких як робота, соціальний прошарок, стать, раса і тощо, і таким чином люди на основі існуючих категорій створюють групи.

При цьому, на думку М. Брівера [12], самооцінка людини регулюється як баланс між соціальною інтеграцією з іншими і підтриманням власної самоідентифікації. Таким чином, будь-який член групи стикається з психологічною дихотомією, що виражається в бажанні інтегруватися в групові норми, і власною унікальністю. Відповідно до даного підходу люди йдуть на нескінченний компроміс між власною індивідуальністю і потребами групи. У цьому сенсі, якщо говорити про суспільні процеси, необхідно відзначити, що соціальна структура може бути організована з більшою або меншою ступінню жорсткості, що характеризує її колективізм або індивідуалізм. Індивідуалізм, з

одного боку, і колективізм - з іншого, це ступінь, з якої людина інтегрована в групу 13. Фіксація жорсткої внутрішньої статусної ієрархії, характерна для груп колективістської культури, - один з групових захисних механізмів, що дозволяють забезпечити цілісність групи в умовах внутрішніх і зовнішніх протиріч. Іншим важливим механізмом є самоізоляція групи - обмеження допуску інформації як ззовні в групу, так і з групи зовні. Дія даних механізмів захищає цілісність колективістських культур.

Відмінності національних культур відображаються як на вирішенні організаційних проблем, так і на можливості застосування тих чи інших моделей менеджменту. Наприклад, застосування системи управління по цілям рекомендовано в північноамериканській і європейській літературі. Вона передбачає, що ефективність роботи співробітників підвищиться при наявності прямого і зворотного зв'язку з керівником, поточної і підсумкової оцінки результатів виконання завдань. Однак в колективістських культурах подібна практика руйнує гармонію, може привести до «втрати особистості» співробітника, зруйнувати його лояльність до організації. У таких культурах фахівці пропонують застосовувати непрямий зворотній зв'язок. Прикладами такого роду непрямого впливу можуть служити тимчасове позбавлення працівника прихильності керівника, використання посередників, що мають довіру як керівників, так і підлеглих.

В рамках кроскультурного менеджменту значення параметра «індивідуалізм-колективізм» можуть застосовуватися для поєднання абсентеїзму в робочих групах. Наприклад, дослідження П. Ерлея показали, що члени груп з колективістськими цінностями в цілому менш схильні до марної трати часу, ніж члени груп з індивідуалістичними цінностями [31, с. 72]. Вони також продемонстрували, що подібні тимчасові втрати рідко відбуваються в таких колективістських культурах, як, наприклад, Китай (індекс індивідуалізму 20), але частіше мають місце в індивідуалістичних культурах, таких як США (індекс індивідуалізму 91). Ерлей припустив, що дана обставина пояснюється тим, що колективістські культури ставлять групові цілі вище, ніж свої власні. Логічні і зміни показників абсентеїзму в сторону зменшення в робочих групах

колективістських культур. Так, можна порівняти дані параметри в Японії (індекс індивідуалізму 46) і США за методикою Г. Хофстеде. Це 1,5 і 3,4% відповідно [16]. Даний феномен, на який свого часу вказував ще Ф. У. Тейлор, в сучасній літературі отримав назву «соціальні лінощі». Він також є одним з групових захисних механізмів і полягає в тому, що продуктивність команди виявляється меншою, ніж сума індивідуальних зусиль, продемонстрованих поодиночки. Розрізняють дві форми його вияву [16]. Перша полягає в ефекті «1 + 1 < 2», який виникає випадковим чином. Друга форма більш яскраво виражена. Про неї і згадував Ф. У. Тейлор, називаючи її рестрекціонізмом, тобто свідомим обмеженням норми виробітку. Саме цей феномен, імовірно характерний для представників індивідуалістичних культур, до цих пір привертає увагу дослідників.

Члени робочої групи в рамках колективістської культури, як правило, більшою мірою віддані інтересам групи підрозділу, в якому вони працюють, незалежно від стосунків і формальної організації в цілому. Колективізм переважає, перш за все, в східних країнах, індивідуалізм - в західних. Японія займає проміжне місце 18. Наприклад, японці відомі ступенем своєї лояльності до інтересів компанії, а ось представники Кореї (індекс індивідуалізму 18) показують відданість скоріше безпосередньому керівнику, ніж корпорації в цілому, і в разі конфліктної ситуації з великим ступенем ймовірності можуть покинути місце роботи разом з звільненим босом. На практиці співробітники, схильні до «кланової» культури подібної структурної одиниці, можуть в мінімальному ступені реагувати на методи традиційного контролю з боку організації в загалом [52, с. 45].

Групи складно структуровані і існують в таких поняттях, як категорії (наприклад, професор коледжу), характеристики (наприклад, старий і сірий, борода, окуляри, спантеличений), стереотипи (проекція цих характеристик в групі).

Стереотип - міцно сформований, постійний зразок чого-небудь, стандарт. Соціальна стереотипізація - явище, пов'язане з таким захисним груповим механізмом, як «груповий фаворитизм», що представляє собою міжгрупове

порівняння на користь своєї групи. Соціальна стереотипізація фіксує ворожість і спрощене сприйняття інших груп, члени яких починають ділити людей на «своїх» і «чужих», що може призводити до спотворення образу зовнішніх груп. На думку фахівців, коріння стереотипів в недостатньому знанні про об'єкт. Тому при зміні звичної картини світу може викликати його сприйняття згідно з тими характеристиками, які задані існуючим культурним кодом.

Для подолання потенційних організаційних конфліктів, які можуть виникнути з цієї причини, менеджмент застосовує різні практики. Так, Б. Гейтс, розуміючи, що між представниками різних культур погане взаєморозуміння, розташував різні служби так, щоб вони не перетиналися по роботі, а між ними поставив людей з невираженою культурою [22]. Однак в ряді випадків практика ізоляції може виявитися неефективною. До того ж в даний час стає зрозумілим посилення впливу факторів міжнародного значення, таких як культурний та інформаційний обмін, на соціальну дійсність окремих країн. Очевидно, що це обумовлено глобальною комунікацією, що охоплює більшу частину людства в транснаціональних масштабах різними засобами (наприклад, Інтернетом). Інший спосіб вирішення подібних проблем - пристосування до кроскультурних умов. Однак у цьому разі фахівці вказують на феномен так званого культурної втоми, коли людина, що знаходиться в рамках іншої культури, змушена ретельно пристосовуватися до її особливостей. В результаті через шість місяців він психічно виснажений, тому даний спосіб є досить стресовим для конкретного виконавця. В рамках виходу з подібних ситуацій дослідники цього феномена рекомендують, враховуючи кроскультурні особливості, підтримувати культурне різноманіття в організації, посилаючись на результати досліджень, згідно з якими одна лише плинність кадрів в компанії з 2000 співробітників, де не приймають відмінностей, може обійтися в 5 млн дол. в рік (ці дані представлені без урахування вартості втрачених ідей, оскільки різноманітні групи знаходять в три рази більше висококласних рішень в порівнянні з однорідними групами) [51].

На думку фахівців, ефективність роботи команди визначається виходячи з двох критеріїв: виробничий випуск (кількість і якість командної праці та їх

відповідність поставленим цілям), а також особисте задоволення (здатність команди до задоволення індивідуальних потреб її членів і, як наслідок цього, підтримання в них прагнення до командного праці та відданості її інтересам) 25. Можна видіти те, що для першої групи критеріїв наявність кроскультурного різноманіття є безсумнівним позитивним фактором. Що стосується другої групи, то тут у фокусі нашої уваги опиняється соціальний контекст, в якому люди готові виконувати завдання і підтримувати групові відносини і стабільність. При цьому слід говорити не тільки про соціальний комплекс явищ, а й про кроскультурні аспекти соціального життя.

Методика Г. Хофстеде дає можливість проаналізувати такий параметр національних культур, як «дистанція влади» (що характеризує те, наскільки працівник сприймає факт розподілу влади в ієрархії і вважає це нормальним), і його вплив на культуру організації і зайнятості. Найбільш висока дистанція влади характерна для латинських, азіатських і африканських країн, а найнижча - для європейських 26. Роботи П. Ерлея [27] ілюструють різницю поведінки працівників Великої Британії і США, що мають різні індекси з цього параметру (відповідно 35 і 40). Дослідження показали, що англійські працівники більше мотивовані і краще виконують свою роботу, якщо отримують завдання від керівників вищого рівня, ніж ті, які отримують вказівки від свого конкретного начальника. Для американських працівників, навпаки, не має значення джерело отримання інформації. Імовірно вони, мають високе значення за цим параметром (проте не найвище: в Ізраїлі, наприклад, даний індекс становить 134), більше сприйнятливі до субординації, до влади взагалі, незалежно від рівня управління, ніж їх англійські колеги.

М. Ерез і П. Ерлей в 1987 р провели кроскультурні дослідження США і Ізраїлю, щоб перевірити стримуючий вплив культури на ставлення до практики партисипативного управління. Сполучені Штати відомі своїм високим індексом за шкалою «індивідуалізму» (91) і помірним рівнем дистанції влади (40). Ізраїль відрізняється своїми колективістськими цінностями (46) і низьким рівнем дистанції влади (13). У Ізраїлі програми участі працівників в управлінні інституціалізовані в систему трудових відносин. Вони приймають форму

робочих рад в приватному і державному секторах, а також форму представництва робітників в управлінні у профспілковій організації. Найвищий рівень участі реалізується в секторі кібуци, яке уособлює собою цінності колективізму, групування і егалітаризму. Остаточні повноваження щодо прийняття рішень належать загальним зборам всіх кібуци.

Вибірку дослідження склали близько 180 студентів, з яких 120 були з Ізраїлю (60 з них, в свою чергу, - члени кібуци) і 60 - з Америки. Їм було запропоновано три завдання, які передбачають різну ступінь участі групи в утворенні цілей: безпосередню участь в постановці мети, участь через свого представника і не участь в цьому процесі (цілі формулювали за них). Результати показали, що продуктивність ізраїльських студентів значно нижче, ніж у їхніх американських однолітків в тих випадках, коли цілі вже сформульовані, натомість, коли слід було їх сформулювати (в останньому випадку ефективність роботи ізраїльських і американських студентів суттєво не відрізнялася). Цей висновок наочно продемонстрував стримуючий вплив культури.

Останнім часом в науковій літературі багато говориться про необхідність вивчення зарубіжних управлінських методик і адаптації їх до українських реалій. Дослідження особливостей функціонування кроскультурних робочих груп і команд дають таку можливість. Наприклад, Україна, в контексті досліджень Г. Хофстеде, має індекс 39 по параметру «індивідуалізм» і, таким чином, відноситься переважно до колективістської культури.

У цих умовах застосування активного зворотного зв'язку (такий, як, наприклад, використовується при реалізації системи управління по цілям) при роботі в командах навряд чи доцільне, так як може викликати негативну реакцію співробітників. У той же час можливо виховання останніх в дусі лояльності, але швидше за все стосовно безпосереднього керівника, а не до організації в цілому. Ігнорування даної обставини призводить до розвитку феномена «соціальних лінощів». Тому управлінська практика повинна враховувати значення відповідного підбору і навчання керівників нижнього рівня, тим більше що індекси в Україні по параметру «дистанція влади» досить

високі (93), що говорить про значне сприйняття до прямої постановки завдань, без застосування практики партисипативного управління, до субординації і влади взагалі. Дана обставина говорить також і на користь відмови від сліпого копіювання японського досвіду висхідного стилю прийняття рішень і практики довічного найму (так як Японія має менший індекс по параметру «дистанція влади» - 54 і більший за параметром «індивідуалізм» - 46) .

Сьогодні соціальні і культурні наслідки глобалізації проявляються, перш за все, в деякому ослабленні ролі звичок і традицій, соціальних зв'язків, що підвищує мобільність трудових ресурсів, сприяє міжнародній міграції. Справедливою є точка зору, що основою глобалізації, її рушійною силою є транснаціональні корпорації. Це робить необхідним формування єдиного інформаційного, культурного, економічного, правового простору для більшої кількості суб'єктів господарювання. Територіальна диференціація основних структурних одиниць ТНК призводить до того, що значення ефективних комунікацій в них безперервно зростає. Сьогодні якісно нове покоління засобів комунікацій, їх уніфікація забезпечує швидке поширення інформації, товарів, послуг. Територіальна віддаленість ділових партнерів вже не є перешкодою для співпраці. Сучасні комунікації забезпечують швидке поширення різних інновацій в сфері технологічного, наукового або інших видів інтелектуального обміну. Для командної роботи електронний зв'язок може надати хороші можливості за умови створення робочого середовища, здатної забезпечити ефективну взаємодію. М. Вокантін вивчав всесвітню базу даних системи проведення комп'ютерних конференцій і виявив, що віртуальні команди і групи, що не безпосередньо взаємодіють «обличчям до обличчя», показують однаковий рівень комунікаційної ефективності. Причина цього, як виявили дослідження С. Гошала [31], в тому, що міжособистісні відносини розвиваються через механізми горизонтальних зв'язків в командах і цільових групах. Були проаналізовані дані, отримані від 164 топ-менеджерів 14 різних національних дочірніх компаній, що працюють в сфері електроніки японської корпорації "Matsushita", а також 84 менеджерів 9 різних міжнародних дочірніх компаній їх основного голландського конкурента "Philips". Результати

дослідження показали, що саме горизонтальні механізми зв'язку дають найбільш істотний комунікативний ефект. Таким чином, ключем до розуміння механізмів групової взаємодії є розвиток членів команди, а також зв'язків всередині робочої групи. Керівник, безсумнівно, приймає на себе ризики, пов'язані з кроскультурними відмінностями своїх підлеглих. У зв'язку з цим, з огляду на той факт, що особливості національної культури практично не піддаються корекції, необхідно використовувати наявні дані досліджень і застосовувати теорію менеджменту релевантно конкретних умов, переглянувши її в деяких деталях, адаптувавши до кроскультурних особливостей різних об'єктів управління .

Висновки до розділу 1.

Увага, що приділяється останнім часом питанням управління персоналом при- стосовно до особливостей української економіки, досить велика, проте, не дивлячись на це, до теперішнього часу не сформована загальноприйнята точка зору на цю проблему. У зв'язку з цим можна зустріти приклади різного тлумачення самого поняття «управління персоналом», при визначенні якого одні автори оперують метою і методами, за допомогою яких можна цієї мети досягти, тобто акцентують увагу на організаційну сторону управління, в той час як інші роблять наголос на змістовну частину, яка відображатиме функціональну сторону управління.

Реалізація системного підходу до управління персоналом передбачає врахування його організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів в сукупності і взаємозв'язку при визначенні ролі соціально-економічних факторів. Системний підхід відображає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом.

Сьогодні управління персоналом повинно виходити з різноманітності типів поведінки і ціннісних орієнтацій, домагаючись цілей організації. Тому системний підхід сприяє адаптації управління персоналом до еволюційних організаційних вимог.

Акцентуючи увагу на системному підході, як основоположному принципі дослідження сутності та змісту управління персоналом, слід особливо підкреслити, що системне управління персоналом пов'язане з розвитком всіх аспектів організаційного середовища, тому вимагає інтеграційного підходу.

Сутнісне дослідження управління персоналом як інтегрованої підсистеми організації неможливо без тісної кореляції з теорією систем, так як саме системна характеристика організації обумовлює інтерактивний характер процесів, які координуються і регулюються в сфері управління персоналом. Інтегративність, притаманна управлінню персоналом, є відображенням її системної ролі як підсистеми управління організацією.

Філософія управління персоналом встановлює систему пріоритетів в роботі з управління персоналом, ставлення до персоналу в цілому і кожного співробітника окремо. Дана філософія орієнтована на гнучкий підхід, який передбачає ставлення до працівника як до коштовного активу і створення конкурентоспроможності за критерієм прихильності кожного працівника цінностям компанії. Тому дуже важлива інтеграція інтересів компанії та кожного співробітника.

Наявність філософії, закріпленої в документі, дає можливість встановити справедливі, довірчі відносини в колективі, підвищити роль працівників у прийнятті рішень, підвищити якість трудового життя. Крім того, це сприяє лояльності персоналу і в підсумку - підвищенню ефективності діяльності організації. Порушення філософських принципів може привести до конфліктів між адміністрацією та працівниками, до упадку організації. Тому будь-які зміни прийнятої філософії управління персоналом вимагають приведення принципів і методів управління персоналом у відповідність за неї.

Розвиток філософії управління дозволяє забезпечувати рівноправні, справедливі відносини в організації, комфортний морально-психологічний

клімат, соціальну захищеність працівників, прагнення до досягнення наміченої мети, участь співробітників у прийнятті рішень, а також зберігати морально-етичну основу діяльності компаній.

Ключем до розуміння механізмів групової взаємодії є розвиток членів команди, а також зв'язків всередині робочої групи. Керівник, безсумнівно, приймає на себе ризики, пов'язані з кроскультурними відмінностями своїх підлеглих. У зв'язку з цим, з огляду на той факт, що особливості національної культури практично не піддаються корекції, необхідно використовувати наявні дані досліджень і застосовувати теорію менеджменту релевантно конкретних умов, переглянувши її в деяких деталях, адаптувавши до кроскультурних особливостей різних об'єктів управління .

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ІМТ»

2.1. Діагностика системи управління персоналом підприємства

Головна причина неефективності механізму нашого господарювання полягає в низькій якості управління, що стало наслідком відсутністю професійних керівників. Епоха, коли технічний прогрес перестав бути самодостатнім підставою розвитку підприємства закінчився наприкінці 20 -х, початку 30 -х років ХХ століття.

В якості головного напрямку підвищення продуктивності праці в промисловості та інших сферах господарської діяльності з метою підвищення якості життя населення слід визнати необхідним вдосконалення організації та управління.

Формування ринкової філософії управління це спроба конструктивного впливу на соціально-психологічну атмосферу, поведінку співробітників, що створює сприятливий імідж, надає дію на досягнення цілей організації і підвищує авторитет фірми в діловому світі. Сучасний менеджмент розглядає філософію управління як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечити відданість фірмі, полегшити спілкування.

Філософія управління включає три складових елементи: місію, ринкові принципи та організаційну культуру поведінки співробітників. Місія - основна загальна мета підприємства, чітко виражена причина його існування, роль, яку воно хоче грати в суспільстві. Без визначення місії як орієнтира керівники мали б як основи свої індивідуальні цінності. Результатом міг би бути скоріше розкид зусиль, а не єдність цілей, що має істотне значення для підприємства.

У чому полягає значення місії ? По-перше, місія є базисом, точкою опори для всіх планових рішень підприємства, для подальшого визначення його цілей і завдань. По-друге , місія створює упевненість, що підприємство переслідує несуперечливі, ясні, порівнянні цілі. По-третє, місія допомагає зосередити зусилля працівників на вибраному напрямку, об'єднати їх дії. По-четверте, місія

створює розуміння і підтримку серед зовнішніх учасників організації (акціонерів, фінансових фірм і т.п.), тих, хто зацікавлений в її успіху. В цілому можна сказати, що її роль величезна і неоціненна.

Зміст місії має включати: завдання підприємства з точки зору його послуг і виробів, його основних ринків і основних технологій, або, простіше кажучи, відповісти на питання - в чому полягає бізнес підприємства; оцінку зовнішнього середовища по відношенню до підприємства, яка визначає робочі принципи діяльності; культуру підприємства.

Недостатня продуманість місії і цілей підприємства – може бути, найважливішою причиною розладу і краху підприємства. Навпаки, в ефективних, успішних підприємствах, успіх завжди більшою мірою базується на постановці питання «У чому полягає наш бізнес?» - в ясній й чіткій відповіді на нього, продуманій і ретельній.

Другий елемент " філософії управління " підприємством - це ринкові принципи і базові цілі - передбачають розробку стратегії і встановлення ключових цілей по найважливіших функціональних підсистемах.

Оскільки головна мета підприємства - створити споживача, воно має дві головні функції: маркетинг і інновацію. Маркетинг і інновація виробляють результати. Все інше - витрати, маркетинг є центральною системою вимірювань для всього підприємства, відповідальність і турботу про маркетинг повинні пронизувати всі області діяльності підприємства .

Другою найважливішою функцією ринкового підприємства є інновація, тобто виробництво якісно іншої економічної задоволеності. Недостатньо просто виробляти товари або послуги - вони повинні поліпшуватися і ставати більш економічними. Підприємству не обов'язково ставати більшим, але воно неодмінно повинно ставати краще.

Базисне визначення бізнесу, його місія повинні переводитися в цілі. Інакше вона залишиться благим наміром, який ніколи не здійсниться.

Третій елемент філософії - це організаційна культура. Всім зрозуміло, що навіть чітко сформульовані місія і базові цілі - це лише хороша передумова для досягнення успіху, своєрідна технологія успіху, але для того, щоб успіх

прийшов необхідно цю технологію реалізувати. І це теж дуже не просто. Для цього необхідно визначити певну поведінку кожного працівника підприємства або грамотно сформулювати організаційну культуру. Ефективне керівництво завжди ґрунтується на досконалому і точному знанні всього, що здатне надихнути й мобілізувати робітників і службовців, вселити їм почуття ентузіазму і гордості, відчуття переваги, почуття приналежності. З іншого боку, в систему фірмових цінностей входить усвідомлення переваги і розуміння гідності своєї організації: якість обслуговування, новаторство в технологіях, швидкість всіх операцій, надійність і безпека виробів, популярність серед партнерів і клієнтів, прекрасний фірмовий імідж і багато іншого. Саме цінності об'єднують усіх членів фірми у згуртований колектив. Цінності долучають персонал до основних цілей фірми, завдань, засобів, символів, знаків престижу.

На підприємстві спостерігається тенденція зростання кількості працівників протягом трьох років.

У 2017 р. аналізований показник збільшився на 66 осіб в порівнянні з 2015 р.; а в порівнянні з 2016р. він збільшився на 21 особу. Причиною збільшення цього показника у 2017 та у 2016 рр. є збільшення потреби у робочій силі через розширення ринку збуту та збільшення обсягів виробництва. Дані про динаміку чисельності працівників подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2015-2017 рр.

Показник	Значання показника			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2015	2016	2017	2017 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015	2017 до 2016
Середньооблік. кількість осіб	60	105	126	66	21	110	20

Станом на початок 2017 року На ТОВ «ІМТ» працює 126 осіб (60 осіб – жінки), з них :

5 працівників які прийняті на умовах неповного робочого дня (2-з них жінки);

60 працівників у віці 15-35 років, з них 29 жінок;
 79 працівників у віці 36-50 років, з них 58 жінок;
 7 працівників у віці 51-59 років, з них 5 жінок;
 11 працівників мають повну вищу освіту ;
 89 працівників мають середню спеціальну освіту.

Таблиця 2.2

Розмір фонду оплати праці штатних працівників за 2015-2017р.

Показник	Значення показника			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2017 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015	2017 до 2016
Розмір фонду оплати праці штатних працівників, тис. грн.	2218	4569,2	5818,2	3600,2	1249	162,3	27,3

У 2017 р. показник збільшився у порівнянні з 2015 р. на 3600,2 тис. грн., а в порівнянні з 2016 р. — на 1249 тис. грн, що пояснюється збільшенням кількості штатних працівників та збільшенням розміру заробітної плати.

Витрати на оплату праці складаються з:

1. Фонду основної заробітної плати;
2. Фонду додаткової заробітної плати;
3. Інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Дані про середньомісячну заробітну плату наведені в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Середньомісячна заробітна плата працівників підприємства за 2015-2017рр.

Показник	Значення показника			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2017 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015	2017 до 2016
Середньомісячна заробітна плата, грн.	3080,94	3626,48	3848,28	767,34	221,8	24,9	10,6

У 2017 р. середньомісячна заробітна плата зросла на 767,34 грн. в порівнянні з 2015 роком, а в порівнянні з 2016 роком — на 221,8 грн. Дані зміни пов'язані, в першу чергу, з економічною та соціальною політикою країни (підвищення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати у зв'язку з

підвищенням цін на життєво необхідні продукти споживання та ін.), а також з фінансовим становищем підприємства.

Використання трудових ресурсів безпосередньо залежить від використання робочого часу. Зниження втрат робочого часу та нераціонального його витрачання приводить до зростання продуктивності праці без додаткових заходів та витрат, що зрештою приводить до збільшення обсягів промислового виробництва, і як наслідок, - до поліпшення фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.4

Використання робочого часу станом на 2017 рік

Показник	За період з початку року	
	Роб. час , людиногодин	К-сть працівників , осіб
Фонд робочого часу, всього	208434	126
Відпрацьовано , всього	182127	-
Невідпрацьовано ,усього у т.ч.:	26217	-
Тимчасово непрацездатність	10022	9

Нами досліджено стан організаційної культури як основного чинника успішного впровадження інновацій.

Правила і норми поведінки , а також групові та індивідуальні інтереси найбільш яскраво простежуються у відносинах між керівниками і підлеглими на підприємстві. На питання " Чи влаштовують Вас відносини з начальником ?", Негативно відповіло 23% опитаних. Що ж не влаштовує працівників у начальстві? Відповіді на таке питання розподілилися наступним чином: 29,6 % - «не враховує інтереси підлеглих»; 26,7 % - "немає взаємного розуміння"; 14,5 % - « не розглядає питання кар'єри »; 9,5 % - " не вміє слухати";11,1%; " немає довіри до підлеглих "; 8,6% - "не розглядає питання підвищення кваліфікації".

Опитування показало , що відносини далекі від бажаних , і у підлеглих багато різних претензій , в тому числі, і до професіоналізму керівників . Чого ж очікують працівники від керівників?



Рис. 2.1. Результати опитування за критерієм незадоволеності підлеглих.

Відповіді на це запитання розподілилися наступним чином: "правильно оцінювати обсяги і якість виконуваних робіт" - 43,3%; "необхідно чітко ставити проблеми і формулювати завдання" - 25,4%; надавати достатньо прав і інформації для виконання робіт" - 23,9%; "помірно контролювати" - 16,8%; «Активно підтримувати нові ідеї» - 14,7%; "надавати достатній рівень самостійності» - 14,4%; забезпечувати підвищення кваліфікації та загальний розвиток " - 11,5%; «Планувати разом зі мною мою кар'єру» - 9,96 %; "пропоновані завдання повинні активно використовувати і розвивати мої здібності" - 7,6%. Таким чином , працівники мають цілком активну позицію : вони хочуть справедливості , професіоналізму від керівника , довіри і поваги , доброго інформаційного забезпечення та активного розвитку себе і підприємства (рис. 2.2).

Морально-психологічний клімат у колективі оцінюють як "хороший" - 18,6% опитаних; "нормальний" - 39,7%; "задовільний" - 34,1%; "важкий" - 8,4%. Як впливає з опитування , тут є над чим попрацювати.

Патріотизм персоналу до фірми визначається ідентифікацією, прихильністю і лояльністю працівника по відношенню до свого підприємства. Працівник ідентифікує себе з підприємством, якщо володіє інформацією про стан справ на підприємств , про перспективу значущих для нього проблем, якщо для нього цілі організації і його власні утворюють єдність, якщо він

пишається самим фактом роботи в даній організації і вважає справедливою оцінку своєї праці.



Рис. 2.2. Очікування підлеглих.

Дослідження показали, що вищі цілі фірми і підрозділів доводяться в середньому до 53,3% працівників підприємства, 44,2% такої інформації не мають. Пишаються своєю роботою 60,2% опитаних, а от своєю фірмою - лише 19,1% і , нарешті, своїм керівником - 17,2% проявляти свої здібності - 24%.

На питання "Чи ефективно мотивується Ваша праця ?" , Тільки 15% опитаних відповіли "так" , а 85% - "ні". Отже , головна проблема в підвищенні залученості працівників полягає у вдосконаленні мотивації праці.

Загальний підсумок проведених досліджень дозволяє зробити висновок, що організаційна культура на підприємствах ще дуже низька, недосконала і чинить негативний вплив на ефективність роботи підприємств.

При цьому слід враховувати , що інформація, отримана в результаті тестування, становить лише частину інформації, використовуваної при оцінці особистих якостей, необхідних для роботи керівником. Щоб отримати більш точну інформацію, необхідно провести відповідний комплекс досліджень, де разом з випробуванням встановлюють зв'язок його особистих рис зі змістом діяльності і здатністю впливати на хід цієї діяльності, а також визначають мотивацію діяльності, систему цінностей, поведінку в реальних ситуаціях і т. д. такий комплекс робіт називають професійної діагностикою.

Оскільки професійна діагностика пов'язана з розвитком керівника, тобто виключно внутрішнім процесом, то механізм зворотного зв'язку, як основний принцип такого розвитку, є найбільш адекватним визначенням професійної діагностики. Не можна уявити процес професійного зростання та розвитку особистості без можливості (коштів) бачити і спостерігати своє професійне стан.

Саме таким засобом і є професійна діагностика, як система процедур, що допомагає керівнику побачити і оцінити в достатньо конкретному виді свої професійні якості та ті недоліки в підготовці, які відповідно можна визначити як потреба в навчанні.

Як правило, ті керівники, які володіють лідерськими якостями, не бояться діагностики, навпаки, прагнуть якомога більше дізнатися про себе, в тому числі і про свої недоліки. У цьому вони знаходять мотивацію до саморозвитку, прагнуть підвищити свою самооцінку. Професійна діагностика - це дзеркало, яке допомагає побачити себе з боку, що буває дуже необхідно людині з високими домаганнями до життя.

Однак потребу в навчанні не можна звести до сукупності відсутніх знань, бо проблема полягає в тому, що знання не механічно переходять в дії (діяльність) і також не механічно освоюються. Насправді, процеси освоєння нових знань і переходу їх у діяльність відбуваються в тісній взаємодії з навколишнім середовищем, з іншими людьми - учасниками процесу діагностики. Ось чому система процедур професійної діагностики досліджує не тільки взяті самі по собі якості керівник, як особистості, але і як професіонала з управління у взаємодії з іншими людьми і в тому числі з іншими керівниками [11].

Отже, потенціал (знання) і механізм (здатність до самореалізації) - ось ті дві взаємопов'язані і взаємообумовлені характеристики особистості керівника, його мислення і поведінки, що становлять предмет дослідження професійної діагностики. Якщо потенціал досліджується за допомогою тестів, то здатність до самореалізації досліджується ігровими методами, що припускають можливість проявляти себе в дії - в умінні оцінити ситуацію, виявити проблему,

поставити мету, привернути до цього увагу інших, переконати їх, повести за собою, організувати на вирішення проблеми і досягнення поставленої мети, вийти з честю з конфлікту і допомогти іншим, не пригнічуючи їх ініціативу, вміло використовуючи ідеї, зацікавити і надихнути на спільну діяльність, і багато іншого, чим повинен володіти керівник в діяльності.

Нові вимоги ринкової економіки роблять значний вплив на зміну структури управління підприємством. Мова повинна йти про необхідність повної трансформації організаційно-економічної системи підприємства, їх адаптації до умов структурної кризи, динамічно мінливого ринку і високотехнологічної продукції [4,5].

Вихід з кризи можливий тільки при максимальній активізації головного ресурсу - творчої особистості. Якщо Розробка та комерційна реалізація нових технічних ідей вимагає високого творчого настрою, ініціативи і самостійності кожного працівника і колективу в цілому, то переорієнтація всієї роботи на нові конкурентоспроможні види послуг, завоювання нових ринків збуту продукції в сучасних умовах неможливі без вдосконалення організації праці та підготовки кадрів, націлених на більш повне використання творчого потенціалу колективу.

В якості такої альтернативи може бути тільки одна сила - це колектив підприємства, творчий потенціал якого в даний час недостатньо затребуваний. При реформуванні корисно подивитися на підприємство новими очима, дати можливість реалізації індивідуальних творчих сил і знайти своє оптимальне місце кожному працівнику. Людський капітал для більшості українських підприємств головна і, можливо, єдина на сьогоднішній день конкурентна перевага. Необхідно розкрити потенціал середньої та низової ланки колективу, де залишився незатребуваним творчий потенціал молодих висококваліфікованих фахівців спраглих справи і творчого зросту, не зіпсованих догмами адміністративно-командної системи.

Проблема реструктуризації викликана тим, що її головні ідеї приходять ззовні, не з волі і за бажанням колективу, без його участі. Колектив, що володіє потужним інноваційним потенціалом, більш інших зацікавлений в активному розвитку підприємства, обходять, більше того, розглядають, як фактор, який

перешкоджає і гальмує впровадження новацій. У традиційній моделі реструктуризації керівництво і колектив виступають як два антиподи, протидіючих один одному. І це, ймовірно, головний фактор, який робить неефективними процеси реформування та реструктуризації. Справжні проблеми лежать за межею формальних рішень, корінням йдуть у ґрунт соціальної підсистеми організації і далеко не завжди дозволяють прижитися таким змінам. У цьому випадку нововведення поступово забуваються і сили інерції зтягають в початковий стан.

Будь-які нові технології та ідеї, якщо вони не усвідомлені, не осмислені і не зрозумілі всім колективом, не можуть дати позитивного ефекту. Практично всі проекти передбачають підвищення кваліфікації працівників, але це представляється як елемент і в цьому суть їх слабкості. Воно має бути головною вирішальною умовою реструктуризації підприємства. Основним місцем проведення реструктуризації повинні бути голови співробітників та їх керівників. Якщо не знайдені шляхи реформування стилю і методів роботи всього колективу, то навіть самі технічно зрілі проекти це лише неефективна витрата грошей і часу.

2.2. Аналіз механізмів розвитку персоналу ТОВ «ІМТ»

З метою забезпечення єдиного методологічного підходу до визначення фактичної вартості робочої сили, інвестицій у персонал підприємствами незалежно від форми власності і господарювання затверджено Інструкцію щодо визначення вартості робочої сили. Вона становить основу для порівняльного аналізу вартості фактичних витрат роботодавця на робочу силу та доходів найманого персоналу на підприємствах за галузями економіки й регіонами з метою прийняття управлінських рішень у сфері розвитку персоналу, інвестицій у людський капітал.

Під час підготовки інструкції щодо визначення вартості робочої сили ТОВ «ІМТ» використана міжнародна стандартна класифікація витрат на робочу силу, яка визначена у «Резолюції про статистику праці», прийнятій Міжнародною конференцією зі статистики праці (червень, 1985 р.). Згідно з цією резолюцією,

вартість робочої сили — це розмір фактичних видатків наймача на утримання робочої сили.

Поняття фактичної вартості робочої сили для організації значно ширше за поняття заробітної плати. Воно охоплює: оплату праці за виконану роботу; витрати на оплату невідпрацьованого часу, що підлягає оплаті згідно з чинним законодавством; винагороди та допомоги; витрати на харчування та інші пільги, що надаються натурою; витрати на утримання житла персоналу, що оплачує наймач; витрати на соціальне страхування, які оплачує наймач; витрати наймача на професійне навчання; утримання служб соціального забезпечення та інші витрати. Наприклад, витрати на службовий транспорт для працівників, спецодяг, а також податки і відрахування, що розглядаються як витрати підприємства на робочу силу.

Витрати організації, зокрема на професійний розвиток персоналу, можна простежувати за складовими групами вартості робочої сили. Так, у групі «Пряма оплата праці» до витрат на розвиток персоналу відносять оплату праці кваліфікованих робітників, керівників та фахівців підприємства, залучених без звільнення від основної роботи для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, для керівництва виробничою практикою студентів, для навчання учнів загальноосвітніх шкіл.

У групі «Оплата за невідпрацьований час» до витрат на професійний розвиток персоналу відносять суми, виплачені особам, які проходять навчання для роботи на щойно введених у дію підприємствах за рахунок коштів, передбачених у загальних кошторисах будівництва.

Група витрат на робочу силу «Витрати на професійне навчання» містить суми коштів на оплату навчання працівників, направлених до вищих навчальних закладів та установ з підвищення кваліфікації, на професійну підготовку і перепідготовку. Істотну частку інвестицій у персонал становлять витрати на організацію навчального процесу: на утримання навчальних будівель і приміщень, оренду приміщень для проведення навчання учнів та слухачів, оплату праці викладачів, які не перебувають у обліковому складі працівників підприємства тощо.

Зазначена група витрат на робочу силу містить суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані робітникам, керівникам і фахівцям підприємства за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі професійного навчання персоналу. До даної групи витрат відносять оплату навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються у вечірніх та заочних вищих навчальних закладах, аспірантурі чи докторантурі, а також без відриву від виробництва у вечірніх, заочних загальноосвітніх школах. До витрат на професійне навчання належить виплата стипендій студентам, які направлені підприємством на навчання у вищі навчальні заклади, виплачені за рахунок коштів підприємства.

Інвестиції організації в розвиток персоналу, окрім витрат на професійне навчання працівників, охоплюють витрати на виробничу адаптацію персоналу, його атестацію, професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри робітників і фахівців, формування резерву керівників та ін.

Витрати, пов'язані з одержанням освіти і професійної підготовки, з інвестиціями в людський капітал взагалі здійснюються не лише організаціями, а насамперед самим власником людського капіталу та його сім'єю, державою. До інвестицій у людський капітал, як правило, відносять витрати на підтримку здоров'я, на одержання освіти, витрати, пов'язані з пошуком роботи, професійною підготовкою на виробництві, міграцією, народженням і вихованням дітей, пошуком економічно значущої інформації про ціни та заробітки [3].

Інвестиції у розвиток особистості, персоналу організації, населення, держави поділяються на три групи [99]:

1. Прямі витрати населення, роботодавців і держави.
2. Втрачені заробітки громадян, втрати роботодавців, недоотриманий валовий внутрішній продукт.
3. Матеріальні втрати працівників у процесі їх розвитку.

Прямі матеріальні витрати населення у свій капітал включають оплату громадянами професійного навчання. Важливою складовою цих витрат є також витрати організацій на розвиток персоналу, фінансування державою освіти та професійного навчання тощо.

До інвестицій у людський капітал входять також втрачені заробітки громадян під час професійного навчання у навчальних закладах, втрати роботодавця в обсягах випуску продукції за час перебування працівників на навчанні, недоодержаний валовий внутрішній продукт та національний дохід унаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання тощо.

Інвестиції в людський капітал супроводжуються і моральними втратами працівників у результаті втрати вільного часу, перенапруження та стресових ситуацій. Під час складання іспитів, проведення атестацій персоналу, зміни місця проживання заради підготовки, підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки або з метою зміни оточення.

Перші дві групи інвестицій у розвиток персоналу на рівні особистості, організації та держави можна підрахувати з достатньою точністю. Водночас моральні втрати працівників визначити складніше, тому що вони у більшості випадків не піддаються вартісній оцінці. Разом з тим для організації важливо знати розмір своїх витрат на розвиток персоналу.

Показник величини витрат на розвиток персоналу підприємства є абсолютним, тому його використання під час аналізу і прийняття управлінських рішень обмежене. У цьому зв'язку більш практичним є показники частки витрат на розвиток персоналу у загальних витратах на робочу силу, питомої ваги витрат на розвиток персоналу в загальному обсязі реалізації організації. Вони розраховуються як частки від ділення загальної величини витрат на розвиток персоналу на загальні витрати на робочу силу чи на обсяг реалізації продукції компанії.

Витрати на розвиток персоналу в розрахунку на одного працівника розраховуються діленням загальної величини витрат на розвиток персоналу за аналізований період на чисельність персоналу підприємства. Витрати на одну продуктивну годину розраховуються як загальні витрати на розвиток персоналу, поділені на загальне число продуктивних годин за період, що аналізується.

Показник витрат на розвиток персоналу в розрахунку на одну продуктивну годину повинен широко застосовуватися не тільки для аналізу ефективності

навчання персоналу організації, а й під час планування витрат на робочу силу, витрат на випуск нового виду продукції чи надання нового виду послуг.

Прямі матеріальні витрати на розвиток персоналу багатогранні і складні. Тому класифікація цих витрат може сприяти розгляду їх конкретних напрямів з різних точок зору і на цій основі забезпечувати більш цілеспрямований характер управління розвитком персоналу організації.

Класифікаційними ознаками прямих витрат на розвиток персоналу є: фази відтворення робочої сили, рівень інвестора, цільове призначення витрат, джерела фінансування, характер витрат, час відшкодування витрат, обов'язковість витрат, доцільність збільшення чи скорочення витрат.

За фазами відтворення робочої сили витрати на розвиток персоналу поділяються на:

- витрати на фазі формування робочої сили;
- витрати на фазі розподілу робочої сили;
- витрати на фазі використання робочої сили.

За рівнем інвестора витрати на розвиток персоналу поділяються на:

- витрати громадянина;
- витрати організації;
- витрати держави.

За цільовим призначенням витрати на розвиток персоналу поділяються на:

- загальноосвітня підготовка;
- професійне навчання (первинна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації);
- виробнича адаптація прийнятих працівників;
- атестація персоналу;
- планування трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційне просування;
- формування резерву керівників організації.

Наукова думка нагромадила такі класифікаційні ознаки прямих матеріальних витрат на розвиток персоналу:

- за джерелами фінансування:

- державні кошти: державний та місцевий бюджети;
- кошти організацій;
- кошти власників людського капіталу та їхній сімей;
- фонди громадських організацій, спонсорів;
 - за характером витрат:
 - безпосередні;
 - опосередковані;
 - за часом відшкодування витрат:
 - поточні;
 - довгострокові;
 - за обов'язковістю витрат:
 - обов'язкові;
 - необов'язкові;
 - за доцільністю збільшення чи скорочення витрат:
 - резервоформуючі;
 - нерезервоформуючі.

Відповідно до класифікаційної ознаки «фази відтворення робочої сили» витрати на розвиток персоналу належать до фаз формування, розподілу, обміну та використання робочої сили. Інвестиції у розвиток майбутніх працівників на фазі формування здійснюють переважно держава і власники людського капіталу, їхні сім'ї. Незначна участь організацій у витратах на розвиток персоналу й на фазах розподілу та обміну робочої сили (витрати на проїзд, підйомні і добові для випускників професійно-технічних та вищих навчальних закладів тощо).

Основні витрати організацій на розвиток персоналу припадають на фазу використання робочої сили. Це насамперед витрати на підтримку високого професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їх виробничу адаптацію, атестацію персоналу і планування його трудової кар'єри, формування резерву керівників підприємства.

Виходячи із ознаки рівень інвестора, витрати на розвиток персоналу поділяються на: витрати громадянина, організації та держави. Якщо в умовах адміністративно-командної системи управління економікою домінуюча роль у

фінансуванні заходів з розвитку персоналу належала державі, то ринкові відносини обумовлюють істотне підвищення ролі власника людського капіталу, підприємства в цій сфері.

За цільовим призначенням витрати на розвиток персоналу поділяються на витрати на загальноосвітню підготовку, професійне навчання (первинна підготовка кадрів, перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації персоналу), виробничу адаптацію прийнятих працівників, атестацію персоналу, планування трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційне просування робітників і фахівців, на формування резерву керівників організації.

За джерелами фінансування виділяються такі витрати на розвиток персоналу: державні кошти (державний та місцеві бюджети), кошти організацій, кошти власників людського капіталу та їхніх сімей, фонди громадських організацій, спонсорів тощо. При цьому витрати організації на розвиток персоналу можуть здійснюватися за рахунок собівартості продукції (послуг) чи прибутку, інших джерел фінансування. У ринкових умовах зростає значення витрат за рахунок коштів фізичних осіб та коштів підприємств.

За характером витрат інвестиції в розвиток персоналу поділяються на безпосередні та опосередковані. До безпосередніх відносять інвестиції організації на професійне навчання працівників, їх виробничу адаптацію, атестацію і планування трудової кар'єри персоналу. До опосередкованих витрат належать інвестиції на створення високопродуктивних робочих місць та скорочення ділянок ручної некваліфікованої праці тощо, тобто ті, що непрямо стосуються розвитку персоналу.

Згідно з ознакою часу відшкодування витрат розрізняють такі витрати на розвиток персоналу: поточні і довгострокові витрати. До поточних витрат на професійне навчання відносять, зокрема, заробітну плату працівників навчальних закладів, нарахування на заробітну плату, стипендії учням та студентам, господарські й канцелярські витрати, навчальні витрати. До довгострокових витрат належать капіталовкладення у створення навчально-матеріальної бази навчальних закладів, придбання обладнання тощо.

Класифікація витрат на розвиток персоналу за ознакою обов'язковості витрат дає змогу виділити обов'язкові і необов'язкові витрати. Обов'язкові витрати організації, держави на розвиток персоналу обумовлюються чинним законодавством. Необов'язкові витрати на розвиток персоналу регулюються стратегією управління персоналом організації, стимулюванням розвитку персоналу з боку держави і т. п.

Класифікація витрат на розвиток персоналу за ознакою доцільності збільшення чи скорочення витрат на резервоформуючі (професійне навчання) і нерезервоформуючі (атестація персоналу тощо) зводиться до проблеми, суть якої полягає в такому. Витрати на розвиток персоналу є складовою собівартості продукції або наданих послуг, а скорочення собівартості продукції водночас є фактором збільшення прибутку підприємства. Тому ряд організацій зацікавлені в економії витрат на робочу силу, зокрема на розвиток персоналу. Про це свідчить досвід економічної кризи в Україні у 1990—1999 рр.

Проте така стратегія управління персоналом не враховує характеру сучасного виробництва, упровадження досягнень науково-технічного прогресу на виробництві та у сфері послуг, необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника через підвищення якості робочої сили. Витрати на розвиток персоналу є складовими інвестицій у людський капітал. Вони приносять віддачу своїм інвесторам протягом досить тривалого періоду. У цьому зв'язку підвищення зацікавленості організацій стосовно розвитку персоналу передбачає вирішення питання щодо формування на підприємствах ефективних стимулюючих схем.

Важливим завданням ТОВ «ІМТ» є аналіз і планування витрат на професійне навчання персоналу. Організації можуть включати витрати на професійне навчання до валових витрат та обігу звітного періоду в розмірі до 2 % фонду оплати праці звітного періоду. До затрат на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу входять такі види витрат [5]:

- оплата праці викладачів і майстрів (інструкторів) виробничого навчання за

навчання робітників з відривом та без відриву від виробництва на курсах, у навчально-курскових комбінатах (пунктах тощо), у формі індивідуального та курсового навчання безпосередньо на виробництві, а також викладачів курсів підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців, що організуються на підприємстві;

- оплата праці викладачів за консультації з теоретичних питань у разі індивідуального навчання робітників безпосередньо на виробництві;
- оплата членам комісії, які запрошені зі сторони, і викладацькому складу за проведення іспитів або заліків;
- оплата за розроблення та виготовлення наочних приладів і технічних засобів навчання, специфічних для даного підприємства;
- витрати на матеріальне забезпечення робітників, які навчаються на курсах, у навчально-курскових комбінатах (пунктах тощо) з відривом від виробництва;
- витрати на утримання курсів, навчально-курскових комбінатів (пунктів тощо), що перебувають на самостійному балансі, навчальні та інші затрати, пов'язані з навчанням у них працівників з відривом і без відриву від виробництва;
- оплата витрат, пов'язаних з направленням робітників, які є у списках організації, для підвищення кваліфікації з відривом від виробництва у навчальних закладах та на курсах з підготовки і підвищення кваліфікації;
- виплата стипендій студентам, які направлені підприємствами на навчання у вищі навчальні заклади за рахунок коштів підприємства;
- оплата витрат на підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців, викладачів й інструкторів навчально-курскових комбінатів та інших навчальних закладів системи професійного навчання персоналу на виробництві;
- оплата пільг, що надаються відповідно до чинного законодавства особам, які успішно навчаються у вечірніх і заочних вищих навчальних закладах, на період виконання лабораторних робіт, складання заліків та іспитів, підготовки і захисту дипломних робіт і проектів тощо;

- оплата відпусток, що надаються керівникам і фахівцям для складання іспитів в аспірантуру з відривом або без відриву від виробництва, а також особам, які навчаються у заочній аспірантурі;
- оплата відпусток особам, які успішно навчаються у вечірніх (змінних) професійно-технічних навчальних закладах, і особам, які навчаються у вечірніх (змінних) школах для працюючої молоді, для підготовки і складання іспитів;
- оплата праці керівників виробничої практики студентів вищих навчальних закладів та учнів професійно-технічних навчальних закладів.

Не включаються у витрати на професійне навчання персоналу ТОВ «ІМТ» кошти, що виділяються на навчання робітників техніці безпеки і цивільній обороні. Витрати на вказані цілі відносять на собівартість виконаних робіт, а їх фінансування здійснюється окремо.

Основним документом, що визначає загальний обсяг, цільове направлення та поквартальний розподіл коштів на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «ІМТ», є кошторис витрат. Він складається на календарний рік. Суми витрат на плановий рік та їх розподіл за видами витрат відображаються у кошторисі у зіставленні з уточненим планом і виконанням відповідно до звіту за попередній рік. Витрати, передбачені кошторисом, мають бути обґрунтовані розрахунками за окремими видами затрат.

Основою для розроблення кошторису витрат на професійне навчання є затверджений план підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу організації за видами, формами і термінами навчання, норми витрат на навчання й утримання курсів, навчально-курсівих комбінатів (пунктів), що перебувають на самотійному балансі. У річному плані професійного навчання персоналу визначається чисельність працівників, які підлягають навчанню у плановому періоді.

Для визначення окремих видів витрат на професійне навчання персоналу на курсах, у навчально-курсівих комбінатах та інших професійно-технічних навчальних закладах у кошторисі розраховується середньорічний контингент учнів (слухачів). Його розрахунок здійснюється з урахуванням наявності учнів на початок

планового періоду, зміни контингенту учнів протягом року у зв'язку з прийняттям і випуском учнів, термінів навчання, а також вибуттям окремих учнів до закінчення терміну навчання (відсівом учнів).

Перехідний контингент учнів на початок планового року визначається так:

- якщо кошторис складається після 1-го січня планового року, то контингент учнів враховується за його фактичною наявністю на цю дату;
- у разі складання кошторису до 1-го січня планового року необхідно визначити очікуваний контингент до початку планового року виходячи з фактичного числа учнів на останню звітну дату, з урахуванням прийняття відповідно до вказаного вище порядку, очікуваного випуску учнів та відсіву учнів до кінця року, що передує плановому.

Можливе вибуття (відсів) учнів із курсів, із навчально-курсівих комбінатів, інших навчальних закладів у плановому році визначається на основі даних про відсів, що мав місце за минулі роки, у відсотках до чисельності учнів на початок року з урахуванням прийняття і випуску.

Після врахування всіх факторів, що впливають протягом року на зміну контингенту учнів, визначають контингент учнів на кінець планового року. Його розрахунок здійснюється за формулою:

$$K_{y.c.} = K_{y.n.} + P_{y.c.} - B_{y.c.} - B_{v.k.}, \quad (4.1)$$

де $K_{y.c.}$ — контингент учнів (слухачів) на кінець планового року, осіб;

$K_{y.n.}$ — перехідний контингент учнів (слухачів) на початок року, осіб;

$P_{y.c.}$ — план прийому учнів (слухачів), осіб;

$B_{y.c.}$ — план випуску учнів (слухачів), осіб;

$B_{v.k.}$ — очікуваний відсів учнів (слухачів), осіб.

Для розрахунку середньорічного контингенту учнів перехідний контингент учнів на початок планового року у фізичних особах береться рівним середньорічному, оскільки всі подальші зміни протягом року як у бік збільшення, так і в бік зменшення зіставляються з цим контингентом.

Таким чином, якщо контингент учнів у фізичних особах у наведеному прикладі визначений на початок року в кількості 100 осіб, то у середньорічному обчисленні він також становитиме 100 осіб.

2.3. Аналіз фінансово-господарських передумов удосконалення системи управління персоналом.

Фінансовий аналіз дає можливість оцінити мікро- та макросередовище підприємства а також рівень його дохідності, платоспроможності, ефективності та перспектив розвитку для прийняття необхідних управлінських рішень.

Фінансовий аналіз використовують також як: інструмент при прийнятті коротко- та довгострокових управлінських рішень; інструмент при інвестиційному плануванні та оцінці рівня ефективності менеджменту; інструмент при прогнозуванні отриманих результатів в майбутньому.

Фінансовий аналіз як складова частина фінансового менеджменту є показником рівня відносин між підприємствами та фінансово-економічною системою загалом.

Фінансовий аналіз дозволяє визначити рівень загрози банкрутства підприємства «ІМТ» а також рівень його фінансового стану відносно конкурентів та аналогічних підприємств відповідної галузі. За допомогою певної сукупності фінансових показників (коефіцієнтів) оцінюється рівень діяльності та динаміка розвитку підприємства а також рівень його інвестиційної привабливості. За результатами оцінки даних фінансових показників визначається рівень привабливості підприємства для інвесторів, тобто при позитивних фінансових показниках рівень інвестиційної привабливості буде досить високим, а при негативних – відповідно низьким, що в свою чергу призводить до зростання витрат при залученні капіталу. Співвідношення фінансових показників та коефіцієнтів використовується кредитно-фінансовими установами (банками) при наданні позик та кредитів підприємству.

Інвестори зацікавлені лише в тих підприємствах рівень прибутковості яких згідно фінансових показників є досить високим, що забезпечує повернення інвестицій та відсотків за позиками, у випадку наявності значної кількості боргових зобов'язань у підприємства та на фоні загального спаду економічної

та ділової активності, інвесторів такого плану підприємства цікавлять менше, оскільки рівень банкрутства даних підприємств є вищим.

Аналізом фінансових показників, що є необхідною умовою оцінки привабливості інвестиційної діяльності займаються експерти, які вивчають питання стосовно надійності вкладення інвестицій. При цьому вони використовують цілий рад технічних засобів для аналізу таблиць показників, що в свою чергу дає можливість швидко та ефективно виявити сильні та слабкі сторони об'єкту інвестицій.

Керівники різних ланок менеджменту також у своїй діяльності користуються фінансовими показниками та коефіцієнтами, для здійснення оперативного контролю та забезпечення ефективності використання усіх наявних ресурсів з метою постійного розвитку та уникнення загрози банкрутства. Всі ці дії з боку керівників здійснюються з головною метою – на скільки змінилися в просторі і часі фінансово-економічні показники комерційної діяльності підприємства та на скільки змінився рівень конкурентоспроможності даного підприємства на ринку.

Фінансовий стан підприємства – це рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами для провадження його діяльності та оперативних грошово-фінансових розрахунків згідно своїх зобов'язань. Для того, щоб провести об'єктивну оцінку стану підприємства потрібно переходити від облікових даних до взаємозалежності та співвідношення різних факторів. Існують певні методи побудови та представлення цих співвідношень. За показниками з балансу підприємства існує можливість оцінки співвідношення між видами активів підприємства. Рівень співвідношення доходу та витрат підприємства можна оцінити за допомогою показників одержаних зі звіту про фінансові результати.

Загальноприйнятою є класифікація системи коефіцієнтів за таким групами:

- коефіцієнти прибутковості;
- коефіцієнти фінансової стійкості;
- коефіцієнти ліквідності;

- коефіцієнти якості активів;
- коефіцієнти ділової активності.

Більш детальний опис кожної з груп наведено в таблиці 2.5

Поділ груп показників на окремі одиничні показники ставить на меті можливість якісної оцінки певного напрямку фінансового стану підприємства за допомогою декількох коефіцієнтів в кожній окремій групі.

Для того щоб провести фінансовий аналіз стану підприємства «ІМТ» використовуємо чотири групи показників : ліквідність , ділову активність, рентабельність та фінансову стійкість.

Таблиця 2.5

Групи показників фінансового стану підприємства та їх складові.

Група показників	Назва одиничного показника	База порівняння
Показники прибутковості	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу.	Рівень базового періоду
	Коефіцієнт рентабельності всіх активів.	
	Валова маржа.	
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії.	0.5
	Коефіцієнт фінансування.	0.6
	Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості.	0.9
Показники ліквідності	Коефіцієнт загальної ліквідності.	2.5 0.7 0.2
	Коефіцієнт проміжної ліквідності.	
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності.	
Показники якості активів	Коефіцієнт вартості реальних активів у майні.	1
	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів.	1
Показники ділової активності	Коефіцієнт оборотності всіх активів. Коефіцієнт оборотності основного капіталу. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів.	Рівень базового періоду

В міжнародній практиці розроблені такі методи аналізу фінансової звітності, котрі базуються на відносних та абсолютних показниках. В законодавстві застосовуються різні види аналізу і різний набір фінансових коефіцієнтів в залежності від цілей аналізу фінансових показників.

Основні методи аналізу фінансової звітності :

- 1) аналіз балансу;
- 2) вертикальний аналіз;
- 3) горизонтальний аналіз;
- 4) трендовий аналіз;
- 5) розрахунок фінансових коефіцієнтів.

Аналіз та оцінка коефіцієнтів посідають важливе місце у фінансовому менеджменті, оскільки це дає можливість за допомогою співвідношення фінансових коефіцієнтів між різними статтями звітності оцінити діяльність підприємства зі сторони макросередовища.

Важливими є наступні групи фінансових коефіцієнтів:

- 1) платоспроможність;
- 2) коефіцієнти покриття;
- 3) рентабельності;
- 4) структури капіталу;
- 5) ділової активності;
- 6) коефіцієнти ліквідності.

Спроможність підприємства сплатити свої короткострокові зобов'язання за певний звітний період визначається коефіцієнтами ліквідності .

1) Коефіцієнти ліквідності

$$а) k_{\text{заг.ліквідності}} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

$$k_{\text{заг.ліквідності}} = \frac{3915,8}{3097,2} = 1,264$$

Згідно міжнародних стандартів $1 < k < 2$.

За коефіцієнтом ліквідності оцінюють здатність погашення короткострокових зобов'язань підприємства протягом звітного періоду.

b)

$$k_{\text{миттєвої ліквідності}} = \frac{\text{Дебіторська заборгованість} + \text{поточні короткострокові інвестиції} + \text{грошові кошти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

$$k_{\text{миттєвої ліквідності}} = \frac{2091,5}{3097,2} = 0,675$$

Згідно міжнародних стандартів $k_{\text{миттєвої ліквідності}} > 1$.

$$\text{c) } k_{\text{абсолютної ліквідності}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

$$k_{\text{абсолютної ліквідності}} = \frac{76,0}{3097,2} = 0,024$$

d) k – чистий оборотний капітал

$k = \text{Оборотні активи} - \text{короткострокові зобов'язання}$

$$k = 3663,65 - 2245,9 = 1417,75$$

Даний коефіцієнт використовується для аналізу фінансової стійкості підприємства. Його показник є індикатором інвестиційної привабливості підприємства.

Проаналізувавши проведені розрахунки можна зробити висновок, що дане підприємство може вчасно виконати свої короткотермінові зобов'язання.

2) Коефіцієнти рентабельності.

Відображають рівень прибутковості підприємства.

$$\text{a) } k_{\text{рентабельності всіх активів}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість всіх активів}}$$

$$k_{\text{рентабельності всіх активів}} = \frac{24,2}{12449,7} = 0,0019$$

Для одержання однієї грошової одиниці прибутку не враховуючи джерело залучення коштів, скільки потрібно вкласти підприємству відповідну кількість грошових одиниць.

$$b) k_{\text{рентабельності реалізації}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Обсяг реалізованої продукції}}$$

$$k_{\text{рентабельності реалізації}} = \frac{24,2}{9501,2} = 0,0025$$

$$c) k_{\text{рентабельності власного капіталу}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}}$$

$$k_{\text{рентабельності власного капіталу}} = \frac{24,2}{4556,75} = 0,0053$$

За допомогою даного коефіцієнта можна розрахувати чи ефективно використовується інвестований капітал. Також можна визначити скільки заробила чистого прибутку кожна вкладена грошова одиниця.

3) Коефіцієнти структури капіталу.

За допомогою даних коефіцієнтів можна визначити чи спроможне підприємство сплатити довгострокову заборгованість. Також наскільки захищені інтереси інвесторів та кредиторів, які мають довгострокові інвестиції в даному підприємстві.

$$a) k_{\text{власності}} = \frac{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}{\text{Пасив балансу}}$$

$$k_{\text{власності}} = \frac{4556,75}{12449,7} = 0,366 \approx 0,4$$

$$b) k_{\text{позичкового капіталу}} = \frac{\text{Середньорічна вартість позичкового капіталу}}{\text{Пасив балансу}}$$

$$k_{\text{позичкового капіталу}} = \frac{7892,95}{12449,7} = 0,634 \approx 0,6$$

Співвідношення 60:40 власного капіталу до позиченого є найбільш оптимальним.

В даному випадку 40:60

$$c) k_{\text{фінансової залежності}} = \frac{\text{Позичковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$$

$$k_{\text{фінансової залежності}} = \frac{7892,95}{4556,75} = 1,73$$

Характеризує залежність фінансового стану підприємства від зовнішніх капіталовкладень, чим вищий показник, тим залежність капіталу більша, відповідно ситуація стає більш ризиковою.

4) Коефіцієнти ділової активності

З їх допомогою аналізується ефективність використання власного капіталу. В цю групу входять показники оборотності. Ці показники значно впливають на оцінку поточного фінансового стану підприємства, тому що оборотність коштів впливає на платоспроможність.

$$a) k_{\text{оборотності активів}} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середньорічна вартість активів балансу}}$$

$$k_{\text{оборотності активів}} = \frac{9501,2}{12449,7} = 0,767$$

Відображає рівень ефективності використання усіх фінансових ресурсів підприємства незалежно від джерела їх походження. Відображає у грошовому виразі ефективність використання одиниці активів на одиницю реалізованої продукції.

$$b) k_{\text{оборотності дебіторської заборгованості}} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Середньорічна вартість дебіторської заборгованості}}$$

$$k_{\text{оборотності дебіторської заборгованості}} = \frac{9501,2}{1349,75} = 7,039 \approx 7$$

$$k_{y \text{ днях}} = \frac{365}{7} = 52,14 \approx 52$$

$$c) k_{\text{оборотності кредиторської заборгованості}} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість кредиторської заборгованості}}$$

$$k_{\text{оборотності кредиторської заборгованості}} = \frac{6553,0}{240,55} = 27,24 \approx 27$$

$$k_{y \text{ днях}} = \frac{365}{27} = 13,5$$

Відображає час у днях, необхідний підприємству для оплати виставлених рахунків.

$$d) k_{\text{оборотності МВЗ}} = \frac{\text{Собівартість продукції}}{\text{Середньорічна вартість МВЗ}}$$

$$k_{\text{оборотності МВЗ}} = \frac{6553,0}{1568,15} = 4,18 \approx 4$$

$$k_{y \text{ днях}} = \frac{365}{4,18} = 87,32 \approx 87$$

Оскільки середньорічна вартість МВЗ є малоліквідною статтею оборотних коштів, то високий рівень даного коефіцієнта вказує на малу величину коштів в даній статті, що в свою чергу впливає на загальну ліквідність оборотних коштів підприємства та стійкість його фінансового стану.

е) Тривалість операційного циклу – вказує на середню кількість днів необхідних для виробництва, реалізацію продукції та отримання коштів від реалізації, що в свою чергу відображає тривалість періоду протягом якого грошові кошти задіяні в матеріально-виробничих запасах.

$$k = k_{\text{оборотності дебіторської заборгованості}} + k_{\text{оборотності МВЗ}}$$

$$k = 87 + 52 = 139 \text{ днів}$$

$$f) k_{\text{оборотності основних засобів}} = \frac{\text{Обсяг реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$$

$$k_{\text{оборотності основних засобів}} = \frac{9501,2}{8786,05} = 1,081$$

$$g) k_{\text{оборотності власного капіталу}} = \frac{\text{Обсяг реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}$$

$$k_{\text{оборотності власного капіталу}} = \frac{9501,2}{4556,75} = 2,08$$

Відображає фінансово-економічні результати діяльності підприємства, а саме: оборотність власного капіталу та ефективність вкладеного капіталу.

Визначення стійкості фінансового стану допомагає відповісти на питання, наскільки ефективно підприємство керувало фінансовими ресурсами протягом аналізованого періоду, як ефективно воно використовувало майно, наскільки раціонально використовувало власний капітал, чи на належному рівні взаємини з дебіторами, кредиторами, акціонерами, кредитними установами.

Стійкість комерційної організації - один з найважливіших чинників забезпечення її конкурентоспроможності та стабільності функціонування. В даний час сутність даної категорії не визначена до кінця, що створює методологічні труднощі при спробах оцінити і використовувати її в управлінні. Рішення даної проблеми дозволить підвищити ефективність управління діяльністю організації.

Основними завданнями управління фінансами торгового підприємства можна вважати:

- забезпечення збалансованості руху грошових та матеріальних потоків;
- досягнення фінансової незалежності та стійкості;
- забезпечення джерелами фінансування – пошук та оптимальне поєднання зовнішніх та внутрішніх коротко- і довгострокових джерел постачання, мінімізують його фінансові витрати і збільшують рентабельність власного капіталу;
- ефективне використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Аналіз фінансової стійкості підприємства є найважливішою характеристикою його фінансово-економічного благополуччя та діяльності,

характеризує результат його фінансового та інвестиційного розвитку, містить необхідну інформацію для інвестора, відображає здатність підприємства відповідати за своїми боргами і зобов'язаннями .

Фінансовий стан підприємства «Базис-Тех» оцінюється, насамперед, його платоспроможністю та фінансовою стійкістю. Платоспроможність відображає здатність підприємства платити за своїми боргами і зобов'язаннями в даний конкретний період часу. Неплатоспроможним вважається те підприємство , яке не може відповідати за своїми зобов'язаннями до певного терміну. При цьому на основі аналізу визначаються його можливості для покриття боргу, розробляються заходи по уникненню банкрутства.

В конкретний період часу платоспроможність підприємства є недостатньою умовою, вона дотримується тоді, коли підприємство є платоспроможним у будь-який момент часу.

У загальному розумінні фінансова стійкість передбачає такий стан фінансових ресурсів, при раціональному розпорядженні якими гарантується наявність власних коштів, стабільна прибутковість і забезпечується процес розширеного відтворення. У такому розумінні фінансова стійкість є одним з головних чинників досягнення підприємством «ІМТ» фінансової рівноваги та фінансової стабільності.

Фінансова стійкість підприємства - це такий стан його фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, яке забезпечує підприємству його фінансову незалежність, безперебійність процесу діяльності і здатність маневрувати власними коштами для реалізації поточних і перспективних завдань.

Фінансові ресурси організації торгівлі - це сукупність власних доходів, накопичень і зовнішніх надходжень грошових коштів (та / або їх еквівалентів), що знаходяться в розпорядженні підприємства і призначених для формування необхідних йому активів і виконання всіх зобов'язань. Фінансові ресурси організації торгівлі розглядаються як результат функціонування грошових потоків. [14, с. 81].

У тому числі можуть вирішуватися такі завдання: посилення позицій на ринку товарів, досягнення прийнятної обсягу продажів, прибутку, рентабельності активів і власного капіталу, збереження платоспроможності та ліквідності бухгалтерського балансу, зростання добробуту власників або акціонерів [9, с. 84].

Поняття фінансової стійкості відображає стан підприємства в довгостроковій перспективі, а платоспроможність відображає здатність підприємства відповідати за всіма своїми боргами в даний момент часу і виключно за рахунок майна в грошовій формі (частина поточних активів). Адже розрахунок за борговими зобов'язаннями повинен відбуватися тільки в грошовій формі, і розрахунки по них не можна відстрочити без негативних наслідків, тому від наявності грошових коштів залежить ступінь платоспроможності (як абсолютна, так і відносна).

Фінансова діяльність будь-якого підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, що залежать від численних і різноманітних факторів. Як комплексна характеристика фінансової діяльності підприємства, фінансова стійкість залежить від безлічі найрізноманітніших чинників. Різноманіття факторів вимагає їх систематизації, що має важливе значення для визначення шляхів підвищення стійкості.

Будучи тісно взаємопов'язані, ці фактори нерідко різнопланово впливають на результати фінансово-господарської діяльності підприємства: одні - позитивно, інші - негативно. Негативний вплив одних факторів здатен знизити позитивний вплив інших [12, с. 13].

Враховуючи те, що підприємство роздрібної торгівлі є одночасно і суб'єктом і об'єктом відносин у ринковій економіці, а також те, що вона має різні можливості впливати на динаміку факторів, найбільш важливим є, на думку більшості вчених, розподіл їх за місцем виникнення на внутрішні і зовнішні. Внутрішні чинники безпосередньо залежать від організації роботи самого підприємства.

Всебічний аналіз внутрішніх факторів дозволяє визначити ті напрями перетворень, розвиток яких дасть максимальний господарський ефект у

довгостроковій перспективі. Вплив на фінансову стійкість таких факторів породжується самою господарською діяльністю підприємства.

До внутрішніх факторів належать: склад і структура реалізованих товарів і послуг сервісу; загальна величина витрат на реалізацію та їх структура, а також співвідношення постійних і змінних витрат; оптимальний склад і структура активів організації.

Останній фактор має велике значення, так як існує правило управління поточними активами: якщо організація зменшує товарні запаси та інші елементи ліквідних активів, то вона може пустити в оборот більше капіталу і отримати певний ефект від вкладення його коштів.

Проте в цьому випадку зростає і ризик неплатоспроможності організації, тому виникає необхідність у визначенні лише мінімальної величини ліквідних активів для поточної діяльності. Оскільки підприємство «Базис-Тех» не може впливати на зовнішні чинники, то йому залишається успішно маневрувати внутрішніми.

Зовнішні фактори пов'язані із загальним станом макроекономічної обстановки в країні. Зміна зовнішніх факторів майже або зовсім не підвладна волі підприємства. Зовнішні фактори, що впливають на фінансову стійкість організації - це, перш за Фінансова стійкість підприємства «ІМТ» формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Класифікація основних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на розвиток організації представлена в Таблицях 2.6, 2.7

Ступінь їх інтегрального впливу на фінансову стійкість залежить не тільки від співвідношення самих зазначених факторів, від стадії життєвого циклу, в якій в аналізований час знаходиться підприємство, а й від правильно обраної стратегії і тактики управління фінансовою стійкістю з боку підприємства.

В умовах ринкової економіки в основі фінансової стійкості підприємства роздрібною торгівлі лежить управління за принципом зворотного зв'язку, тобто активне реагування на зміну чинників. все фактори зовнішнього середовища.

Галузева специфіка підприємства роздрібної торгівлі, що впливає на його фінансову стійкість, визначається низькою питомою вагою необоротних активів; високою питомою вагою оборотних активів, у тому числі запасів, низьким рівнем або повною відсутністю дебіторської заборгованості; високою питомою вагою короткострокових пасивів, у тому числі кредиторської заборгованості; високим коливанням показників ліквідності протягом одного робочого дня; наявністю додаткових джерел доходу, властивих тільки роздрібній торгівлі; вплив на оборотність безлічі об'єктивних і суб'єктивних факторів, властивих тільки роздрібній торгівлі. Тому стійкість підприємства роздрібної торгівлі та потенційна ефективність бізнесу багато в чому залежить від якості управління поточними активами, від того, скільки задіяно обігових коштів і яких саме, яка величина запасів і активів у грошовій формі.

Таблиця 2.6

Класифікація зовнішніх чинників фінансової стійкості підприємства

1. ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ	
1	2
1.1. Загальноекономічні	<ul style="list-style-type: none"> • Циклічність економічного розвитку та фінансова політика світових і національних банків • Стан фінансових ринків • Інфляція • Частка імпорту в структурі споживання • Ринкові коливання валютних курсів, цін на товари (роботи, послуги) • Платоспроможний попит населення • Рівень добробуту суспільства, доходів і накопичень населення • Підприємницька активність і купівельна спроможність населення • Фінансовий стан партнерів по бізнесу і споживачів товарів (робіт, послуг)
1.2. Введення економічних санкцій і регуляторів	<ul style="list-style-type: none"> • Введення і дія державних і ринкових регуляторів • Погіршення умов експорту та / або імпорту • Економічна блокада
1.3. Економічні диспропорції і розрив зв'язків	<ul style="list-style-type: none"> • Між матеріально-речовими та фінансово-грошовими потоками

Продовження таблиці 2.6

1	2
1.4. Міжнародна конкуренція і торгівля	<ul style="list-style-type: none"> • Укладення міжнародних угод, утворення вільних економічних зон і т. д. • Тарифні угоди і ліцензійна торгівля • Використання дешевої робочої сили, у тому числі іноземної • Міжнародний маркетинг та конкурентоспроможність продукції
1.5. Форми конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> • За рівнем технологій • За рівнем маркетингу • За якістю продукції
2. ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	
<p>2.1. Законодавчі (грошово-кредитна, податкова, антимонопольна політика, стан фінансової системи, відношення до власності і підприємництва, захист конкуренції)</p> <p>2.2. Політична стабільність суспільства і спрямованість внутрішньої політики</p> <p>2.3. Регіональна та національна політика</p> <p>2.4. Наявність військових дій</p>	
3. ДЕМОГРАФІЧНІ ФАКТОРИ	
<p>3.1. Чисельність і темпи зростання населення, демографічні вибухи, народжуваність, смертність</p> <p>3.2. Щільність населення і міграція населення</p> <p>3.4. Етнічний склад і статевовікова структура населення</p>	
4. НАУКОВО-ТЕХНІЧНІ ФАКТОРИ	
<p>4.1. Рівень розвитку науки, вдосконалення технологій</p> <p>4.2 Рівень інвестицій в НДДКР і рівень впровадження НДДКР</p>	
5. КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ	
<p>5.1. Рівень розвитку культури суспільства, форми організації життя і діяльності нації</p> <p>5.2. Споживчі переваги, звички, традиції і норми споживання</p> <p>5.3. Розмір і структура потреб населення</p> <p>5.4. Культура виробництва</p> <p>5.5. Свята релігійні, державні, професійні. Міжнародні та Всесвітні дні</p>	
6. СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ	
<p>6.1. Рівень зайнятості (безробіття) населення</p> <p>6.2. Рівень розвитку системи соціального забезпечення</p> <p>6.3. Соціальний захист населення, в тому числі гарантії для звільнених при масовому скороченні виробництва</p> <p>6.4. Рівень кваліфікованих кадрів, підготовка, перепідготовка працівників</p> <p>6.5. Створення нових освітніх закладів, технологій і систем управління персоналом</p>	
7. ЕКОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ	
<p>7.1. Стан екології, екологічні програми на державному, регіональному, галузевому рівнях.</p> <p>7.2. Оснащення виробництв очисними спорудами і згорання шкідливих виробництв.</p> <p>7.3. Інвестиції в створення нешкідливих технологій і рівень їх впровадження</p>	
8. ПРИРОДНІ ФАКТОРИ	
<p>8.1 Сезонність. Періодичні коливання продажів різних груп товарів, викликані змінами пір року, температури повітря, кількістю похмурих і сонячних днів у році та ін.</p>	

Класифікація внутрішніх чинників фінансової стійкості підприємств

Чинники	Сфера впливу
1. Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегія, мета і принципи діяльності підприємства • Форма власності та організаційно-правова форма • Рівень юридичного супроводу та договірної дисципліни підприємства • Традиції, репутація та імідж підприємства • Організація структури управління • Формат підприємства роздрібною торгівлі
2. Виробничі	<ul style="list-style-type: none"> • Тривалість виробничого циклу. • Рівень фізичного та морального зносу основних виробничих фондів. • Масштаби і структура виробництва. • Концентрація або диверсифікація виробництва. • Рівень технологій. • Відсутність інноваційної діяльності. • Рівень інвестицій у виробництво. • Рівень обсягів виробництва та його динаміка
3. Ресурсні	<ul style="list-style-type: none"> • Рівень запасів • Рівень втрат і перевитрат сировини і матеріалів. • Якість ресурсів і надійність постачальників • Наявність торговельних, складських приміщень
4. Кадрові	<ul style="list-style-type: none"> • Кваліфікаційний склад керівництва і персоналу • Стимулювання і мотивація діяльності персоналу • Рівень конфліктності в колективі і керівництві підприємства • Плинність кадрів
5. Ринкові	<ul style="list-style-type: none"> • Конкурентні переваги підприємства і рівень конкурентоспроможності продукції • Частка ринку, зайнята підприємством • Комунікаційна політика • Збутова політика. • Цінова політика • Товарна політика • Зростання готової продукції на складі • Зростання цін на сировину
6. Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> • Співвідношення власних і позикових коштів • Співвідношення виручки і зобов'язань, темпи зростання зобов'язань і виручки • Зростання кредиторської заборгованості • Оборотність коштів, запасів • Ліквідність майна • Рівень прибутку і рентабельність • Дефіцит власних оборотних коштів • Наявність і питома вага незавершених капітальних вкладень у структурі активів • Заборгованість по обов'язкових платежах • • Забезпеченість зобов'язань всіма активами і оборотними активами • Питома вага собівартості продукції у виручці від реалізації • Питома вага матеріальних витрат і транспортних витрат у структурі собівартості продукції

Склад і структура фінансових ресурсів, правильний вибір управління ними також є найважливішими факторами, що впливають на зміну фінансової стійкості підприємства «ІМТ». Чим більше у нього власних коштів, у тому числі власних оборотних коштів, тим за інших рівних умов найбільш фінансово стійкою є організація .

Висновки до розділу 2

Проведені дослідження фактичного стану справ на ринку робочої сили, а також аналіз процесів формування і розвитку персоналу в системі менеджменту ТОВ «ІМТ» дозволило сформулювати такі результати:

1. Дослідження ринку робочої сили та основних чинників, що його визначають, є необхідною умовою побудови ефективної системи формування і розвитку персоналу, однак проведені дослідження дозволили зробити такий висновок: з одного боку, ситуація на ринку робочої сили, як і на товарному ринку, де функціонує ТОВ «ІМТ», є вкрай несприятливою, а з іншого боку – підприємство не має відпрацьованих управлінських технологій дослідження ринку робочої сили. Це негативно впливає на формування кадрової політики загалом і дозволяє визначити її як спонтанну.

2. Побудова системи формування і розвитку персоналу передбачає урахування ситуації на ринку робочої сили. Для Тернопільської області характерним є високий рівень безробіття, збільшення кількості громадян непрацездатного віку, значне перевиробництво спеціалістів з окремих профілів, невідповідність професійно-кваліфікаційної структури попиту та пропозиції, що ставить у невідгідне становище як працедавців, так і працівників. Поряд з тим ситуація з комплектуванням і стабільністю персоналу в ТОВ «ІМТ» є задовільною, що дозволяє констатувати про наявність значних сильних сторін у внутрішньому середовищі підприємства, пов'язаних з ризиком для персоналу втратити місце роботи.

3. Дослідження процесів формування персоналу у ТОВ «ІМТ» показало відсутність чітко налагодженої роботи кадрової роботи: підприємство практично не взаємодіє з Тернопільським центром зайнятості, не здійснює

рекламної діяльності. Поповнення вільних вакансій, як показало дослідження ситуації на підприємстві, здійснюється, в основному, через особисті контакти та родинні зв'язки.

4. Керівництво підприємства практично не здійснює діяльності щодо розвитку персоналу, покладаючись виключно на ініціативу самих працівників. Проведені дослідження показали, що підприємство не планує кошти на підвищення кваліфікації працівників, не здійснює інвестицій в персонал. За останні три роки пройшли тренінги і взяли участь у галузевих семінарах чотири працівники апарату управління ТОВ «ІМТ».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУПЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ІМТ»

3.1. Формування лояльності персоналу організації ТОВ «ІМТ»

В умовах жорсткої конкуренції рівень лояльності персоналу організації набуває особливого значення: багато в чому від нього залежить, чи зможе компанія зайняти гідне місце на ринку, утримати, а потім і поліпшити своє становище. Необхідність створення команди лояльних співробітників обумовлена тим, що лояльність до організації у сфері, в якій вони задіяні, є умовою формування у них високої професійної мотивації, яка, в свою чергу, відбивається на всіх сторонах діяльності компанії.

Працівники, лояльні до організації, в якій вони працюють, легше переносять тимчасові труднощі, пов'язані з функціонуванням організації, а також швидко і спокійно приймають внутрішні організаційні зміни. Така категорія співробітників дорожить своїм робочим місцем. Співробітники не тільки прагнуть постійно самовдосконалюватися, але і мотивують своїх колег на самореалізацію і підвищення кваліфікації. Лояльні співробітники використовують всі ресурси і резерви для досягнення максимальних результатів роботи. Вони здатні за власною ініціативою займатися самоосвітою, звертатися за консультацією до фахівців.

З точки зору вивчення лояльності співробітників компанії, побудови прогнозів їх поведінки, планування заходів, спрямованих на підвищення лояльності, велике практичне значення має уявлення про рівні лояльності.

Точка нульової лояльності - доказ того факту, що відсутність лояльності не є нелояльність. Такого типу лояльність може проявлятися у людини сторонньої, що не зацікавлена у тій чи іншій дії, також у цієї людини не сформоване своє особисте ставлення до будь-якого об'єкта або процесу. Прикладом такої лояльності може послужити працівник, який тільки влаштувався на роботу на підприємство, але не володіє жодною інформацією про корпоративну культуру, організаційні структурі і внутрішні правила.

Так як ми розглядаємо рівні у вигляді шкали, то вище нульової лояльності будуть представлені рівні лояльності, а нижче - нелояльності. Почнемо розгляд з нижніх точок нелояльності. Нелояльність буває двох рівнів - прихована і демонстративна.

Нелояльні співробітники небезпечні для організації своїм впливом на колектив, своїх колег, а також сторонніх співробітників цієї ж організації. Вони руйнують цінності і переконання своїх колег, породжують сумніви в доцільності певних дій.

Прихована нелояльність є загрозою у вигляді співробітника, який на формально виконує всі вимоги керівництва, дотримується посадової інструкції і не порушує внутрішні правила організації. Але причиною такої поведінки є не позитивне ставлення, а побоювання покарання або очікування матеріальної винагороди. Такі співробітники часто поширюють негативні корпоративні чутки і плітки, а також негативно відгукуються про своє керівництво і корпоративну систему в цілому.

Плинність персоналу на організаційному рівні є наслідком нелояльності співробітників. А це, в свою чергу, збільшує витрати на пошук, найм та навчання нових працівників, підвищує ризик витоку комерційної таємниці та інші витрати. По- цьому деякі компанії роблять спроби реалізації програм утримання співробітників. Метою таких заходів по суті є підвищення рівня лояльності персоналу.

На шкалі вище нульової точки представлені рівні лояльності. Чим вище рівень лояльності, тим вище ступінь відданості співробітника.

Лояльність на рівні зовнішніх атрибутів - прояв прихильності і зацікавленості співробітника за рахунок наявності у нього відмітних символів і знаків компанії, а також фірмового одягу, що символізує статус компанії.

Приклад - кращий співробітник місяця, старший продавець. Поки такий співробітник на увазі, він буде відтворювати обумовлену і задану цими атрибутами поведінку. Тому «якщо ви хочете, щоб тимчасово найнятий персонал був відданий інтересам фірми і розхвалював товар, представляючи його на ярмарку-виставці, надіньте на нього фірмові майки та кепки» [53]. На

ринку представлено велика кількість організацій, що спеціалізуються на реалізації певних товарів. В таких організаціях даний рівень лояльності передбачає, що співробітники стають активними споживачами цих товарів. В мережевому маркетингу активно використовується наступний принцип: спонукаючи до споживання товарів, ми підвищуємо рівень лояльності людей.

Вище за шкалою - лояльність на рівні вчинків, поведінки: є дотримання правил, традицій і ритуалів, прийнятих в організації. Традиціями і ритуалами може виступати все що завгодно: від щомісячних вечірок всередині відділів до особливої тональності в спілкуванні з клієнтами. Досвід показує, що для більшості середньостатистичних співробітників українських організацій такого рівня лояльності цілком достатньо. Однак для співробітників середньої та вищої ланки його може виявитися мало. Від співробітників вищої ланки в організації залежить багато, відповідно і рівень довіри до них повинен бути більше. Цього рівня лояльності недостатньо для здійснення функцій контролю діяльності інших співробітників. І, звичайно ж, від працівника, який має такий рівень лояльності, не слід очікувати готовності до самопожертви і прагнення до розвитку. Для даного рівня лояльності характерна дисциплінованість персоналу. При цьому співробітники сумлінно виконують всі вимоги не через побоювання покарання, а через віддане і позитивне ставлення до керівництва і організації в цілому.

На щабель вище знаходиться лояльність на рівні переконань - досить рідкісний рівень лояльності персоналу в організаціях українського ринку. Такий рівень лояльності робить співробітника стійким до багатьох спокус ззовні, наприклад, його складно переманити більшою зарплатою, він всіляко дбає про благо компанії. Лояльність персоналу на рівні переконань являє собою величезну цінність для організації в силу її позитивного впливу на професійну мотивацію. Співробітники, лояльні до організації на такому рівні, максимально віддають себе роботі, нетерпимі до порушень правил з боку інших людей. Вони активні в усуненні проблем, можуть бути ініціаторами удосконалення діяльності, здатні відстоювати конструктивні пропозиції. Такі співробітники, як правило, більш відповідальні, вони відчувають свій обов'язок перед

керівництвом виконувати все точно, правильно і якісно. М.І. Магура говорить про те, що тільки патріоти, тільки люди, віддані своїй організації, прихильні її цілям, готові на всі сто віддавати свої здібності, всі свої сили для досягнення перемоги над конкурентами [39].

На практиці добре себе зарекомендувала методика Н. Мельнікової і Д. Польової по діагностиці трудової діяльності, яка дозволяє отримати дані по шести видам потреб в структурі трудової мотивації: за умовами праці, спілкування, кар'єрного росту, самоактуалізації в професії, соціальної захищеності і особистої безпеки. В останні роки активно застосовується методика експрес-аналізу рівня задоволеності співробітників організації, в основу якої покладено визначення індексу задоволення персоналу роботою (ESi). Методика передбачає аналіз 17 факторів, які дозволяють оцінити ступінь задоволеності персоналу за такими параметрами, як організація роботи, умови і результат праці, стиль керівництва тощо [45].

За спостереженнями фахівців, лояльні співробітники легше переносять важкі для компанії часи і залишаються працювати, керуючись почуттям вірності, причетності. Вони більш схильні довіряти офіційній інформації, рішенням, які приймає керівництво.

Найвищою точкою на шкалі є лояльність на рівні ідентичності. Така лояльність рівнозначна відданості і вірності організації. У цьому випадку людина максимально уособлює себе з об'єктом лояльності. Вчені відзначають, що саме такий рівень лояльності у персоналу формувала японська система довічного найму. На цьому рівні лояльність не так залежить від рівня винагороди і похвали. Людина з такою лояльністю менше схильна до негативного впливу з боку оточуючих. Він пов'язує своє життя з компанією. Такий працівник максимально мотивований і гранично ефективний.

Отже, ми розглянули можливі рівні лояльності персоналу організації. За допомогою спостереження або діагностики можна виявити і визначити рівень лояльності кожного співробітника окремо, а також колективу в цілому. При такому дослідженні не можна забувати той факт, що лояльна поведінка - це або поведінка, в якій закладена лояльність, або поведінка, лише демонструє таку. За

результатами спостереження виникає два питання: який рівень лояльності буде задовольняти організацію і як підвищити рівень, якщо він недостатньо високий?

Відповідаючи на перше запитання, необхідно відзначити, що у перших двох рівнів лояльності для більшості організацій цілком достатньо. На багатьох підприємствах для нижчого виконавчого рівня співробітників, робота яких суворо регламентована і підконтрольна, досить навіть нульовий рівень лояльності. Але керівники вищої і середньої ланки повинні мати більший рівень лояльності, оскільки, чим вища посада, тим вище повинна бути лояльність до організації. Наприклад, якщо найманий директор не лояльний до організації на рівні переконань, то власнику не варто очікувати високих результатів в діяльності і розвитку підприємства.

Проаналізувавши сучасні тенденції по роботі з персоналом, необхідно відзначити загальне зниження рівня лояльності співробітників стосовно їх роботодавців. Це, з одного боку, обумовлено низьким рівнем компетентності менеджерів, керівників, їх невмінням цілеспрямовано формувати лояльність персоналу, з іншого - появою на ринку робочої сили принципово нової категорії найманих працівників - компетентних в своїй області, що володіють спеціальними знаннями. Особливістю цих співробітників є їх здатність створювати нову цінність в роботі організації за рахунок власних знань, а не матеріальних ресурсів.

Питання про те, як підвищити лояльність, вимагає аналізу її складових. Узагальнення сучасних публікацій на цю тему дає підставу виділити як мінімум три складові лояльності:

- довіру персоналу до керівництва компанії;
- справедливість відносин, що складаються у співробітника з представниками адміністрації компанії;
- задоволеність роботою б.

Для початку проводиться діагностика рівня лояльності персоналу. Інформація, отримана в процесі діагностики, є підставою для прийняття рішення про необхідність підвищення лояльності і розробки програми розвитку

лояльності всередині організації. За результатами реалізації даної програми проводиться повторна діагностика рівня лояльності персоналу з ціллю отримання зворотного зв'язку і переконання в дієвості роботи такого роду програми. Реалізація такого циклу розтягнута за часом і розрахована на довгострокову перспективу.

Робота з розвитку лояльності персоналу покладається або на співробітників і керівників служби персоналу організації, або на консультантів та фахівців з сторонніх фірм, що спеціалізується в даній сфері. На підставі досвіду українських організацій варто відзначити, що розвиток лояльності вимагає суттєвої зміни стилю управління, впровадження серйозних організаційних перетворень, а також вдосконалення корпоративної культури в цілому. Отже, успішна реалізація програми підвищення рівня лояльності персоналу неможлива без безпосередньої участі керівництва організації.

Варто звернути увагу на наступні умови, необхідні для успішної реалізації програм і заходів з розвитку лояльності.

- У запуску і роботі такої програми повинні бути зацікавленими власник і керівництво організації, так як саме вони приймають рішення про її запуск, а також делегують повноваження між відповідальними співробітниками.
- Власник заздалегідь повинен бути готовий до подальших змін в стилі управління, матеріальних і нематеріальних затрат, які будуть необхідні для втілення плану в життя.
- Співробітник, відповідальний за реалізацію плану, повинен володіти таким статусом в організації, який дозволить йому координувати зусилля різних служб, підрозділів та відділів з метою максимально швидкого і якісного досягнення мети.
- Організація, в якій здійснюється програма розвитку лояльності, повинна бути зацікавлена в довгострокових стосунках зі своїми співробітниками.

Програма розвитку лояльності може включати в себе визначення довгострокових і короткострокових цілей і планів організації, ціннісних

орієнтирів. Заздалегідь потрібно спрогнозувати протиріччя і перешкоди в досягненні мети. У деяких випадках може виникнути необхідність позбутися від декількох нелояльних співробітників, які перешкоджають реалізації програми. При запуску програми розвитку лояльності необхідно заздалегідь сформувати активну групу підтримки. Також не можна забувати, що на різних рівнях реалізації програма і заходи можуть провокувати додаткові фінансові витрати.

Знаючий, тямущий фахівець володіє широким кругозором, вміє критично мислити, тому забезпечити лояльність такої особистості набагато важче, ніж повністю їй протилежній. Заздалегідь неможливо передбачити, скільки по часу займе процес розвитку лояльності у різних категорій співробітників. Міцність отриманого результату неможливо визначити, поки хтось не спробує її зруйнувати. Із сотні нових співробітників, зацікавлених у виконанні тих чи інших завдань, по-справжньому лояльними стають одиниці. І тим не менше багато компанії роблять спроби збільшити лояльність персоналу. У всякому разі, це стосується лояльності провідних фахівців, від роботи яких залежать життєздатність і саме існування компанії.

В умовах сучасної конкуренції все частіше топ-менеджери великих компаній використовують фразу «Кадри вирішують все!», Так як саме за рахунок висококваліфікованого і лояльного персоналу компанія може досягти максимальних результатів. Наявність команди лояльних фахівців - козир компанії.

3.2. Інвестиційне забезпечення розвитку персоналу ТОВ «ІМТ»

Особистісний аспект зводиться до методів економічної оцінки інвестування у людський капітал. Як правило, дослідники ефективності у сфері людського капіталу звертаються до техніки аналізу «витрати—вигоди» (cost-benefit analysis) [1]. Аналіз за цим методом поділяється на три етапи:

- ідентифікація вигоди (зисків) та їх вартісна оцінка з урахуванням фактору часу;
- ідентифікація витрат та їх вартісна оцінка також здійснюються з

урахуванням фактору часу;

- завершальним етапом аналізу «витрати—вигоди» є порівняння величини вигід з величиною витрат.

Для приведення вигоди і витрат до одного моменту праці застосовують метод дисконтування. Розрахунок зисків від вкладень у людський капітал передбачає проведення прогресивного дисконтування вигоди, порівняння їх з поточними витратами, оскільки вигоди, що отримуються у майбутньому, завжди мають для людей меншу цінність порівняно з тими вигодами, які одержуються сьогодні.

Відповідно до концепції людського капіталу різниця між дисконтованими величинами витрат і вигоди — «чиста приведена вартість» — вважається критерієм доцільності інвестиційного проекту в людський капітал і розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{i=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t},$$

де NPV — чиста приведена вартість (net present value), грн;

B_t — дохід від інвестицій у людський капітал у період t , грн;

C_t — величина витрат у період, грн;

n — кількість періодів;

r — індекс ставки відсотка, або ставка дисконтування.

Застосування в практиці управління ТОВ «Конфекція» розглянутого методу ускладнює та обставина, що важко вирішити, який рівень відсотка має бути вибраний як коефіцієнт дисконтування. Інвестиції в людський капітал є доцільними, якщо поточна вартість майбутньої вигоди (грошової і моральної) більша або хоча б рівна витратам.

Для подолання труднощів, пов'язаних з розрахунком коефіцієнта дисконтування, для визначення ефективності інвестицій у людський капітал був запропонований метод внутрішньої норми віддачі. Цим методом оцінюються майбутні вигоди та інвестиційні витрати, вираховується ставка дисконтування, що урівнює поточну вартість вигоди з інвестиційними витратами.

Внутрішня норма віддачі i являє собою таку норму відсотка, за якої приведена вартість майбутніх вигоди дорівнює приведеній вартості витрат:

$$\sum_{i=0}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} = \sum_{i=0}^n \frac{C_t}{(1+i)^t},$$

Термін «внутрішня» підкреслює, що визначається абсолютна, а не відносна рентабельність інвестиційного проекту. На відміну від показника поточної ефективності, що характеризує її рівень у кожний даний момент часу, внутрішня норма віддачі призначена для вимірювання ступеня окупності капітального блага за весь термін його служби. Тому під час розрахунку норми віддачі користуються величинами доходів і витрат, дисконтованих на момент початку здійснення інвестиційного проекту.

Наукові дослідження рентабельності навчання, побудовані на базі оцінювання норм віддачі для середньої та вищої освіти, свідчать про високу рентабельність початкової освіти. Водночас простежується стійка тенденція: чим вищий рівень підготовки, тим нижча його внутрішня норма віддачі. Тому для оцінювання економічної ефективності професійного навчання персоналу доцільно використовувати й інші методи. Це стосується, зокрема, методів оцінювання ефективності навчання в навчальному закладі, в організації, а також на макрорівні.

До основних показників економічної ефективності професійного навчання кадрів у професійно-технічних та вищих навчальних закладах відносять такі:

- середня річна вартість утримання учня, студента чи слухача;
- середня вартість підготовки одного робітника, фахівця з вищою освітою, керівника;
- втрати коштів унаслідок відсіву учнів, студентів або слухачів у навчальних закладах.

При цьому середньорічна вартість підготовки у розрахунку на одного учня (студента чи слухача) безпосередньо залежить від проміжних результатів навчально-виховної роботи навчального закладу. Вона не тотожна показнику «середня вартість підготовки» робітника чи фахівця як за часовим виміром (у даному разі відображаються витрати не за рік чи інший проміжок часу, а за весь

період навчання), так і за кінцевими результатами роботи професійно-технічного чи вищого навчального закладу.

Множенням першого показника на термін навчання не можна визначити реальні затрати навчального закладу на підготовку робітника, фахівця чи керівника, оскільки у такому разі не буде врахований відсів учнів, студентів або слухачів у процесі навчання. Одночасно відсів тих, хто навчається, залежить від професії, спеціальності, форми навчання, рівня організації роботи щодо формування контингентів учнів, студентів чи слухачів, якості навчального процесу і навчальних програм тощо.

Отже, показник «середня вартість підготовки» робітника, фахівця або керівника, що розраховується як відношення приведених одноразових та поточних витрат до фактичного випуску з навчального закладу, слід визнати точнішим. Його можна використовувати для оцінювання ефективності різних форм і методів професійного навчання, розміщення державного замовлення на підготовку кадрів на тендерній основі тощо.

Економічні результати від впровадження заходів з професійного навчання персоналу в організації визначаються таким комплексом показників:

- приріст обсягів виробництва чи наданих послуг унаслідок задоволення додаткової потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному розрізах;
- збільшення обсягів прибутку;
- рівень продуктивності праці;
- якість виробленої продукції або наданих послуг; «зниження рівня плинності кадрів у результаті професійного навчання персоналу»;
- зменшення втрат унаслідок відсіву працівників із навчальних закладів, направлених на навчання;
- ефект від впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій працівників, які пройшли підготовку за навчальною програмою.

Для визначення економічної ефективності професійного навчання персоналу в організації застосовується метод контрольної групи чи метод, що ґрунтується на зіставленні значення конкретних показників трудової діяльності працівників за

попередній та наступний після підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації періоди.

Розглянемо методичні підходи до визначення показників економічної ефективності заходів з професійного навчання персоналу. Так, збільшення обсягів прибутку фірми за рахунок професійного навчання внаслідок підвищення продуктивності праці працівників розраховується за формулою:

$$E_{en2} = \sum_{i=1}^n \frac{(P_{nn1} - P_{nn2}) \cdot Ч_{ni} \cdot P_{ni}}{100},$$

де E_{en2} — річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку фірми у результаті професійного навчання персоналу, грн;

P_{nn1} , P_{nn2} . — середня продуктивність праці персоналу i -тої професії, які відповідно не пройшли і пройшли навчання за програмою підготовки, грн;

$Ч_{ni}$ — чисельність працівників i -тої професії, які пройшли професійне навчання за направленням фірми, осіб;

P_{ni} — рентабельність реалізованої продукції і послуг працівників i -тої професії, %.

Інтегральний показник річного економічного ефекту від упровадження заходів з професійного навчання персоналу підприємства розраховується підсумовуванням річних економічних ефектів за кожним показником.

Оцінювання ефективності професійного навчання персоналу на рівні держави пов'язане з визначенням приросту валового внутрішнього продукту, національного доходу, суспільної продуктивності праці за рахунок підвищення рівня кваліфікації працівників і через порівняння їх зі здійсненими на вказані цілі витратами. Для цього використовуються опосередковані методи визначення ефективності професійного навчання за допомогою застосування порівняльного аналізу динаміки показників економічного зростання (валовий внутрішній продукт, національний дохід, суспільна продуктивність праці) та показників розвитку професійно-технічної і вищої освіти, підготовки персоналу в організаціях. Про ефективність професійної освіти на макрорівні також свідчить економічна активність населення: рівні зайнятості та безробіття громадян.

У зв'язку з недостатнім рівнем планування і визначення потреби персоналу у навчанні, а також з нестачею інформації для проведення відповідних розрахунків, для покращення кадрової роботи дирекції ТОВ «ІМТ» необхідно виділити кошти на придбання програмного забезпечення “Парус :Зарплата і Управління Персоналом 8.0”, що дозволить повністю автоматизувати процес кадрової роботи на підприємстві.

Програма “Парус :Зарплата і Управління Персоналом 8.0” призначена для комплексної автоматизації розрахунку заробітної плати і реалізації кадрової політики підприємства. Це прикладне рішення нового покоління, в якому враховані як вимоги законодавства, так і реальна практика роботи підприємств, а також перспективні світові тенденції розвитку підходів до мотивації і управління персоналом.

Прикладне рішення може успішно застосовуватися в службах управління персоналом і бухгалтеріях підприємств, а також в інших підрозділах, зацікавлених в ефективній організації роботи співробітників. За допомогою рішення автоматизуються наступні напрями управлінської і облікової діяльності:

- планування потреб у персоналі;
- рішення завдань забезпечення бізнесу кадрами;
- управління компетенціями, навчанням, атестація працівників;
- управління фінансовою мотивацією персоналу;
- ефективне планування зайнятості персоналу;
- облік кадрів і аналіз кадрового складу;
- нарахування і виплата заробітної плати;
- обчислення регламентованих законодавством податків і відрахувань з фонду оплати праці;
- віддзеркалення зарплати і податків у витратах підприємства.

Програма “Парус: Зарплата і Управління Персоналом 8.0” буде корисною всім без виключення працівникам підприємства. Керівництво матиме повний контроль за тим, що відбувається, задаватиме структуру підприємства і складових його організацій, аналізуватиме кадровий склад, ухвалюватиме

управлінські рішення на основі повної та достовірної інформації. Аналітичні звіти надають користувачу інформацію в довільних розрізах. Кадрова служба отримує цінний інструмент автоматизації рутинних задач, у тому числі анкетування і підготовки звітів про працівників з різними умовами відбору і сортування. Працівники підприємства будуть упевнені в тому, що у будь-який момент зможуть швидко отримати необхідні їм довідки, відомості про свою відпустку, дані персоніфікованого обліку в Пенсійному фонді і т.д. Надання регламентованої звітності до державних органів стане набагато менш трудомістким процесом.

Наочна область, що автоматизується даним прикладним рішенням, пояснюється схемою, представленою на рис. 3.1.

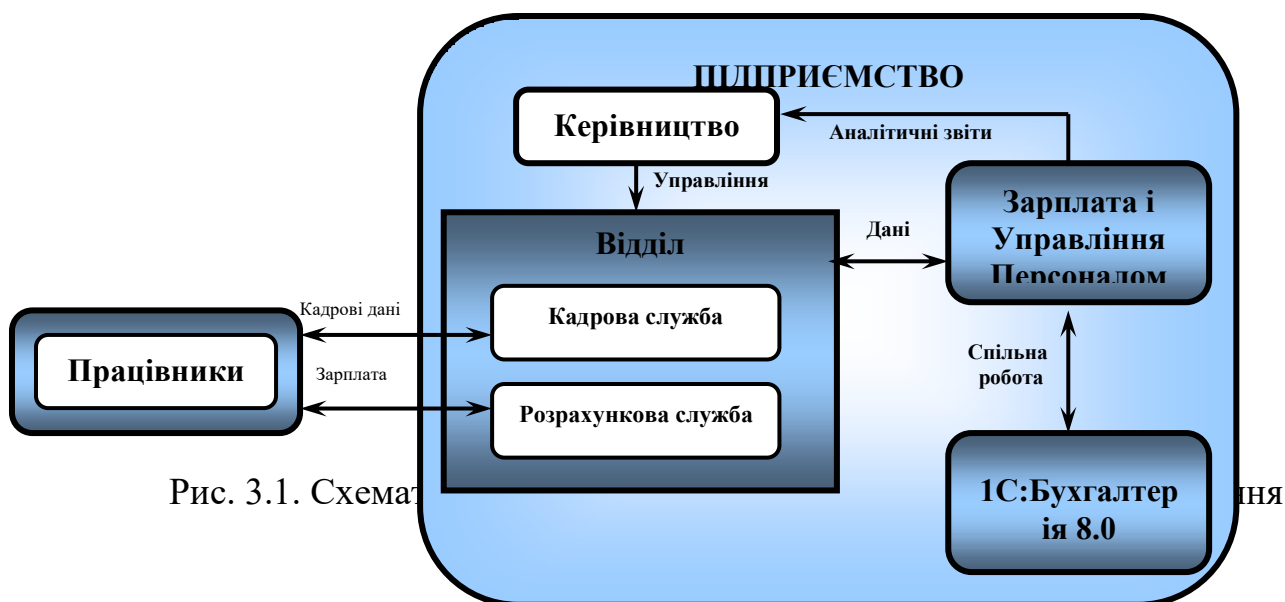


Рис. 3.1. Схематичне зображення підприємства

Для економічного обґрунтування впровадження програми на підприємстві необхідно обчислити ряд економічних показників. **Державні**

- K_{EOM} – капітальні вкладення в персональний комп'ютер;
- K – додаткові капітальні вкладення;
- E – економія витрат, пов'язаних з експлуатацією програми.

Приведемо результати розрахунку ефективності придбання і експлуатації згаданого програмного забезпечення.

Додаткові капітальні вкладення K , пов'язані з впровадженням програми "1С:Зарплата і Управління Персоналом 8.0", визначаються за формулою:

$$K = K_{EOM} * (T_1/T_2) + Z,$$

де K_{EOM} – капітальні вкладення в ЕОМ та інші складові системи;

- T_1 – машинний час ЕОМ необхідний користувачу для тих задач, які він розв’язує за допомогою розробленої програми, маш-год/рік;
 T_2 – корисний річний фонд роботи ЕОМ (без врахування простоїв);
 Z – ціна програми, грн., яка складає 2121,0 грн.

Капітальні вкладення в ЕОМ та інші складові системи визначаються за формулою:

$$K_{\text{ЕОМ}} = \sum C_{oi} + \sum C_{xi},$$

де C_{oi} – вартість обладнання, грн;

C_{xi} – вартість комунікацій, грн.

Таблиця 3.1

Вартість обладнання в торговій мережі “VIP комп’ютери”

№ п/п	Найменування товару	Ціна, грн.	Тривалість гарантії, міс.
1.	Монітор 17” LG Flatron Ez T730PH	7970,00	36
2.	Комп’ютер AMD Athlon 64 3000 /Asus SIS 760 /256M DDR/120G 7200/Combo/FDD/ATX/KMP	21450,00	24
3.	Клавіатура Key A4-Tech KBS-27 Multimedia, PS/2, Ukr/Rus	510,00	1
4.	Мишка оптична Logitech B58 Premium Optical Wheel Mouse 3-х кн.+scroll PS2/USB OEM BL	700,00	1
5.	Килимок Mousepad WF01 гелевий	120,00	1
6.	Принтер лазерний - LBP-3200 A4, 2Mb, 18ppm, 600dpi, лоток 250л., USB/LPT, 15000 стор./міс.	9630,00	12
7.	Canyon Ethernet Switch 16-port 10/100 Mbit EP-816X/1B	1820,00	12
	Загальна сума витрат	42200,00	-

У таблиці 3.1 приведено перелік необхідного офісного обладнання для автоматизації системи управління персоналом із відображенням вартості їх придбання та загальної суми витрат.

Для організації сіткової мережі між різними відділами Товариства доцільним є застосування ресурсів Internet. До того ж, це надасть можливість користуватися електронною поштою, інформаційними масивами даної зовнішньої комп’ютерної мережі. Перспективним завданням є розроблення власної Web-сторінки підприємства.

У таблиці 3.2 приведено перелік статей витрат на встановлення комунікацій та підключення до мережі Internet, при використанні послуги ВАТ

“Укртелеком”, а саме DSL-з’єднання, яке забезпечує високошвидкісний доступ до Інтернету по телефонній лінії з використанням технології DSL.

Таблиця 3.2

Вартість комунікацій та доступу до Internet

№ п/п	Стаття витрат	Вартість, грн.	Примітка
1.	Віртуальне IP-з’єднання з використанням технології xDSL для провайдерів (асинхронний порт зі швидкістю 115,2 Кбіт/с)		
1.1.	Установча плата за підключення	2900,00	одноразово
1.2.	Абонентна плата за користування портом xDSL зі швидкістю 115,2 Кбіт/с (віртуальне IP-з’єднання між кінцевим споживачем та провайдером)	1199,30	місяць
2.	Кабель за ціною 1 грн./м – 60 м	600,00	одноразово
3.	Модем	100 грн./міс.	орендна плата
4.	Встановлення програмного забезпечення Windows для роботи в Internet	300,0	одноразово
5.	Підключення модему до абонентської телефонної лінії для роботи в Internet на прохання споживача	125,0	одноразово
6.	Тарифний пакет – 512 Кбіт/с та 8 Гбайт інформації	532,0 грн./міс.	помісячно
	Загальна вартість робіт	5224,3 грн.	при підключенні

Скориставшись цією послугою, користувач отримає постійну виділену лінію для Інтернету та цифрову лінію для телефону, тобто, одночасно утворюється два незалежних цифрових канали. При цьому не треба платити за організацію додаткової лінії зв’язку (безпосереднього з’єднання) та оплачувати телефон під час користування Інтернетом.

Вартість обладнання – $C_{oi} = 42200,0$ грн.

Вартість комунікацій – $C_{xi} = 5224,3$ грн.

Тоді, значення капітальних вкладень становить: $K_{EOM} = 4742,43$ грн.

Корисний річний фонд роботи EOM визначається за формулою:

$$T_2 = D * (1 - k) * t_p,$$

де D – дійсний річний фонд часу, дні;

k – коефіцієнт, що враховує профілактичні роботи та плановий ремонт ($k = 0,1$);

t_p – тривалість робочої зміни, год.

Прийmemo $t_p = 8$, тоді $T_2 = 364 \cdot (1 - 0,1) \cdot 8 = 2620,8$ год/рік.

Машинний час ЕОМ, необхідний користувачу для вирішення задачі з допомогою ЕОМ, обчислюється за формулою:

$$T_1 = D \cdot (1 - k) \cdot t_3,$$

де t_3 – час, який витрачає користувач на вирішення задачі на ЕОМ, год.

Отже машинний час ЕОМ становить $T_1 = 364 \cdot (1 - 0,1) \cdot 5 = 1638$ год/рік.

Додаткові капітальні вкладення, згідно (3.4), становлять $K = 5085,0$ грн.

Розрахунок експлуатаційних витрат. Економія витрат, пов'язаних з експлуатацією програми, E визначається за формулою:

$$E = (1 + \omega_c) \cdot (1 + \omega_d) \cdot \sum_i B_i - (T_1 \cdot e + \frac{Z}{T_c}),$$

де B_i – основна заробітна плата i -того робітника, який розв'язував цю задачу вручну, грн/рік. Приймемо її в розмірі $B_i = 1200$ грн.

ω_d – коефіцієнт, що враховує додаткову заробітну плату розробникам програми, в долях від основної заробітної плати; $\omega_d = 0,12$;

ω_c – коефіцієнт, що враховує нарахування органам соціального захисту на заробітну плату, в долях від основної та додаткової заробітної плати; $\omega_c = 0,35$;

e – експлуатаційні витрати, що припадають на 1 год. машинного часу.

Експлуатаційні витрати, що припадають на 1 годину машинного часу можуть бути визначені за витратами електроенергії:

$$e = P \cdot C,$$

де P – споживана потужність ЕОМ, Вт;

C – вартість 1 кВт/год електроенергії.

Оскільки $P = 0,15$ кВт, $C = 0,18$ грн., то згідно (3.9):

$$e = 0,15 \cdot 0,18 = 0,027.$$

T_c – термін служби програми, роки.

Прийmemo $i = 2$, $T_c = 6$.

Економія експлуатаційних витрат згідно (3.8) становить: $E = 3231,074$ грн./рік.

Розрахунок зведених економічних показників. Термін окупності додаткових капітальних вкладень визначається за формулою:

$$\tau = K/E$$

Отже, згідно (3.10) отримаємо $\tau = 1,57$ року, що відповідає 18 місяцям.

Грошовий річний ефект, який отримує користувач при застосуванні програми, визначається за формулою:

$$W = E - \varepsilon * K,$$

де $\varepsilon = 1/\tau$.

При $\tau = 1,5$ використання запропонованої автоматизованої системи є економічно ефективним. Тому $\varepsilon = 1/18 = 0,06$.

Звідси, грошовий річний ефект від використання програмного продукту “Парус: Зарплата і Управління Персоналом 8.0”, згідно формули, становитиме: $W = 2925,974$ грн.

У таблиці 3.3 перелічено зведені економічні показники купівлі та використання ТОВ «ІМТ» програми “Парус: Зарплата і Управління Персоналом 8.0”.

Таблиця 3.3

Зведені економічні показники використання програми “Парус:Зарплата і Управління Персоналом 8.0”

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Значення, грн.
1.	Вартість програмного забезпечення	грн.	21210,0
2.	Капітальні вкладення	грн.	50850,0
3.	Економія експлуатаційних витрат	грн/рік	32310,74
4.	Термін окупності	роки	1,57

5.	Річний грошовий економічний ефект	грн./рі к	29259,74
----	-----------------------------------	--------------	----------

На основі проведених розрахунків та аналізу ефективності використання програми працівниками кадрового відділу ТОВ «ІМТ» програми “Парус:Зарплата і Управління Персоналом 8.0”, можна зробити висновок, що даний програмний продукт значно полегшить роботу відділу кадрів, дозволить уникати більшості помилок та підвищити оперативність виконуваних заходів.

Таким чином, удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення й передавання кадрової інформації впровадженням інформаційної системи менеджменту персоналу сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розроблення та прийняття кадрових рішень.

Висновки до розділу 3

Окреслення основних засобів удосконалення управлінських технологій формування і розвитку персоналу вітчизняних підприємств дозволило сформулювати такі висновки:

Програма розвитку лояльності може включати в себе визначення довгострокових і короткострокових цілей і планів організації, ціннісних орієнтирів. Заздалегідь потрібно спрогнозувати протиріччя і перешкоди в досягненні мети. У деяких випадках може виникнути необхідність позбутися від декількох нелояльних співробітників, які перешкоджають реалізації програми. При запуску програми розвитку лояльності необхідно заздалегідь сформувати активну групу підтримки. Також не можна забувати, що на різних рівнях реалізації програма і заходи можуть провокувати додаткові фінансові витрати.

2. Необхідність розроблення та впровадження удосконаленої організаційно-економічної моделі формування і розвитку персоналу, яка б відповідала сучасним реаліям господарювання, стала особливо актуальною при переході до моделі інноваційного розвитку економіки України. Адже сформований відповідно до сучасних вимог ринкової економіки персонал

становить найбільшу цінність, запоруку успішної роботи і поступального руху підприємства в швидкозмінному конкурентному середовищі. Відповідно до такого висновку, в роботі запропоновано технологію формування моделі маркетингу персоналу, яка включає шість етапів.

3. У ТОВ «ІМТ» функції маркетингу персоналу доцільно покласти на інспектора з кадрів, переглянувши його посадову інструкцію відповідно до маркетингового підходу в управлінні. Однією з функцій маркетингу персоналу є володіння ситуацією на ринку праці та ринку освітніх послуг для виявлення й ефективного покриття потреби структурних підрозділів у персоналі і забезпечення на цій основі цілей підприємства. Виконання цієї функції передбачає, що маркетингова діяльність у сфері персоналу являє собою комплекс взаємозв'язаних етапів з формування та виконання плану персонал-маркетингу.

4. Можливості удосконалення діяльності ТОВ «ІМТ» криються в удосконаленні системи формування персоналу, яку необхідно розвивати, використовуючи надбання світової управлінської науки. На основі маркетингу персоналу необхідно поєднувати використання зовнішніх і внутрішніх джерел покриття потреби в персоналі, а з урахуванням системи моніторингу ринку робочої сили формувати систему винагород, здійснювати просування перспективних працівників по службі, оптимізувати кількісні і якісні характеристики персоналу підприємства.

5. Вирішення питань розвитку персоналу необхідно розглядати у контексті формування інвестиційних пріоритетів, усвідомлюючи, що персонал є основним ресурсом підприємства, від якого залежить поточне і майбутнє успішне функціонування підприємства на ринку. Відштовхуватися необхідно від тези про те, що вкладання коштів у персонал є сьогодні найбільш перспективним напрямом інвестування.

6. На основі проведених розрахунків та аналізу ефективності діяльності управлінського персоналу у сфері управління персоналом зроблено висновок про доцільність використання програми “Парус:Зарплата і Управління Персоналом 8.0”. Проведені обґрунтування та визначення терміну окупності коштів на таку управлінську інновацію показало, що даний програмний

продукт забезпечить підвищення ефективності роботи управлінського персоналу.

ВИСНОВКИ

Основна сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство організації, яке треба розміщувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами, щоб досягти цілей організації. Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформуванню глобальної мети управління персоналом - формування, розвитку і реалізація з найбільшою ефективністю трудового потенціалу організації.

З методологічної точки зору управління персоналом являє собою сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, що реалізуються як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності. Отже, управління персоналом виступає одночасно як система організації, як процес і як структура. Розглядаючи управління персоналом як цілісну систему, її можна визначити і як діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників необхідної компетенції, їх мотивації і ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані.

Сучасна концепція розподілу функціональних сфер в організації передбачає виділення управління персоналом як однієї з них, поряд з іншими, такими як виробництво, фінанси, маркетинг, інновації та ін. Такий поділ правомірний з точки зору функціональних процесів в кожній з них. Однак необхідно зазначити, що при розгляді діяльності в кожній з функціональних сфер виявляється специфічна особливість сфери управління персоналом - її органічна присутність у всіх інших сферах діяльності організації, так як жодна з них не в змозі існувати без людей, що володіють професійними знаннями в своїй області.

Розгляд управління персоналом як системи вимагає вивчення її властивостей для виявлення слабких і сильних сторін системи, її можливостей і загроз, формування стратегії функціонування і розвитку. В першу чергу така необхідність викликана підвищенням ролі персоналу у формуванні та реалізації конкурентних переваг організації, комплексністю та ускладненням

вирішуваних в управлінні персоналом проблем і іншими факторами, розглянутими вище.

Наявність філософії управління персоналом організації дає можливість додатково впливати на управління організацією. Це досягається за рахунок того, що в організації створюється єдина система «правил гри» для її співробітників та організації в цілому; співробітники чітко усвідомлюють свою місію в організації, знають принципи, на основі яких потрібно будувати свою поведінку всередині організації та за її межами; керівники організації розуміють, на підставі яких принципів необхідно приймати рішення по управлінню; правильно організуються інформаційні канали в організації; поведінку співробітників сприяє досягненню цілей організації; підвищується ефективність організації як цілісного організму.

Відмінності національних культур відображаються як на вирішенні організаційних проблем, так і на можливості застосування тих чи інших моделей менеджменту. Наприклад, застосування системи управління по цілям рекомендовано в північноамериканській і європейській літературі. Вона передбачає, що ефективність роботи співробітників підвищиться при наявності прямого і зворотного зв'язку з керівником, поточної і підсумкової оцінки результатів виконання завдань. Однак в колективістських культурах подібна практика руйнує гармонію, може привести до «втрати особистості» співробітника, зруйнувати його лояльність до організації. У таких культурах фахівці пропонують застосовувати непрямий зворотній зв'язок. Прикладами такого роду непрямого впливу можуть служити тимчасове позбавлення працівника прихильності керівника, використання посередників, що мають довіру як керівників, так і підлеглих.

Сьогодні соціальні і культурні наслідки глобалізації проявляються, перш за все, в деякому ослабленні ролі звичок і традицій, соціальних зв'язків, що підвищує мобільність трудових ресурсів, сприяє міжнародній міграції. Справедливою є точка зору, що основою глобалізації, її рушійною силою є транснаціональні корпорації. Це робить необхідним формування єдиного інформаційного, культурного, економічного, правового простору для більшої

кількості суб'єктів господарювання. Територіальна диференціація основних структурних одиниць ТНК призводить до того, що значення ефективних комунікацій в них безперервно зростає. Сьогодні якісно нове покоління засобів комунікацій, їх уніфікація забезпечує швидке поширення інформації, товарів, послуг. Територіальна віддаленість ділових партнерів вже не є перешкодою для співпраці. Сучасні комунікації забезпечують швидке поширення різних інновацій в сфері технологічного, наукового або інших видів інтелектуального обміну.

Проблема реструктуризації системи управління ТОВ «Сім-Сім» викликана тим, що її головні ідеї приходять ззовні, не з волі і за бажанням колективу, без його участі. Колектив, що володіє потужним інноваційним потенціалом, більш інших зацікавлений в активному розвитку підприємства, обходять, більше того, розглядають, як фактор, який перешкоджає і гальмує впровадження новачій. У традиційній моделі реструктуризації керівництво і колектив виступають як два антиподи, протидіючих один одному. І це, ймовірно, головний фактор, який робить неефективними процеси реформування та реструктуризації. Справжні проблеми лежать за межею формальних рішень, корінням йдуть у ґрунт соціальної підсистеми організації і далеко не завжди дозволяють прижитися таким змінам. У цьому випадку нововведення поступово забуваються і сили інерції затягують в початковий стан.

Будь-які нові технології та ідеї, якщо вони не усвідомлені, не осмислені і не зрозумілі всім колективом, не можуть дати позитивного ефекту. Практично всі проекти передбачають підвищення кваліфікації працівників, але це представляється як елемент і в цьому суть їх слабкості. Воно має бути головною вирішальною умовою реструктуризації підприємства. Основним місцем проведення реструктуризації повинні бути голови співробітників та їх керівників. Якщо не знайдені шляхи реформування стилю і методів роботи всього колективу, то навіть самі технічно зрілі проекти це лише неефективна витрата грошей і часу.

Проаналізувавши сучасні тенденції по роботі з персоналом, необхідно відзначити загальне зниження рівня лояльності співробітників стосовно їх роботодавців. Це, з одного боку, обумовлено низьким рівнем компетентності менеджерів, керівників, їх невмінням цілеспрямовано формувати лояльність персоналу, з іншого - появою на ринку робочої сили принципово нової категорії найманих працівників - компетентних в своїй області, що володіють спеціальними знаннями. Особливістю цих співробітників є їх здатність створювати нову цінність в роботі організації за рахунок власних знань, а не матеріальних ресурсів.

Проаналізувавши сучасні тенденції по роботі з персоналом, необхідно відзначити загальне зниження рівня лояльності співробітників стосовно їх роботодавців. Це, з одного боку, обумовлено низьким рівнем компетентності менеджерів, керівників, їх невмінням цілеспрямовано формувати лояльність персоналу, з іншого - появою на ринку робочої сили принципово нової категорії найманих працівників - компетентних в своїй області, що володіють спеціальними знаннями. Особливістю цих співробітників є їх здатність створювати нову цінність в роботі організації за рахунок власних знань, а не матеріальних ресурсів.

У зв'язку з недостатнім рівнем планування і визначення потреби персоналу у навчанні, а також з нестачею інформації для проведення відповідних розрахунків, для покращення кадрової роботи дирекції ТОВ «Сім-Сім» необхідно виділити кошти на придбання програмного забезпечення "1С:Зарплата і Управління Персоналом 8.0", що дозволить повністю автоматизувати процес кадрової роботи на підприємстві.

Програма "1С:Зарплата і Управління Персоналом 8.0" призначена для комплексної автоматизації розрахунку заробітної плати і реалізації кадрової політики підприємства. Це прикладне рішення нового покоління, в якому враховані як вимоги законодавства, так і реальна практика роботи підприємств, а також перспективні світові тенденції розвитку підходів до мотивації і управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдашева С. Б. Теория организации отраслевых рынков : Учебник / С. Б. Авдашева, Н. М. Розанова ; Ин-т „Открытое о-во”. - М. : Магистр, 1998. - 311 с.
2. Азаренкова Г. М. Фінансові інновації: напрямки застосування та досвід впровадження / Г. М. Азаренкова // Вісник Української академії банківської справи. - 2005. - № 2 (19). – С. 28-32.
3. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков ; Гос. ун-т упр., Нац. фонд подготовки кадров. - М. : Новости, 2000. - 254 с.
4. Алексеев Н. С. Проектирование организаций „эпохи без закономерностей” [Электронный ресурс] / Н. С. Алексеев // Маркетинг в России и за рубежом. - Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press\management/2000-4>.
5. Амоша О. Підґрунтя інноваційного розвитку / Амоша О., Землянкін А., Моїсєєв Г. // Вісник національної академії наук України. – 2006. - № 10. – С. 3-16.
6. Амоша О. І. Організаційно-економічні механізми активізації інноваційної діяльності в Україні / О.І. Амоша // Економіка промисловості. — 2006. — N 5. — С. 15-21.
7. Антонюк Л. Л. Інновації : теорія, механізм розробки та комерціалізації / Лариса Леонтіївна Антонюк, Анатолій Михайлович Поручник, Володимир Сафронюк Савчук. - К. : КНЕУ, 2003. - 394 с.
8. Бажал Ю. М. Інвестиційний ресурс інноваційного розвитку / Ю. М. Бажал // Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / [Л. І. Федулова, В. П. Александрова, Ю. М. Бажал та ін.] ; ред. Л. І. Федулова. - К. : Основа, 2005. - 550 с.
9. Бажал Ю. М. Інвестиційні ресурси та пріоритети інноваційного розвитку / Бажал Ю. М., Одотюк І. В. // Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / [В. М. Геєць, В. П. Александрова, Т. І. Артьомова та ін.] ; ред. В. М. Геєць. - К. : Інститут економічного прогнозування НАН України ; Фенікс, 2003. - 1008 с.
10. Балабанова Л. В. Маркетинг : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. В. Балабанова. - К. : Знання - Прес, 2004. - 645 с.
11. Будзан Б. Менеджмент в Україні : сучасність і перспективи / Богдан Павлович Будзан. - К. : Видавництво Соломії Павличко „Основи”, 2001. - 349 с.

12. Бураковський І. Українська економіка в міжнародному контексті : проблеми та виклики / І. Бураковський // Дзеркало тижня. - № 13 (692). – 5 квітня 2008 р. - С. 4.
13. Буряк П. Ю. Корпоративне управління: особливості розвитку в Україні / П. Ю. Буряк, Н. Б. Татарин // Фінанси України. - 2006. - № 6. - С. 114-120.
14. Бутняров А. Депозитарні розписки як інструмент залучення іноземних інвестицій / А. Бутняров // Ринок цінних паперів України. – 2007. - № 5-6. – С. 63-66.
15. Вахненко Т. П. Роль науково-технічної і промислової політики держави у формуванні нової моделі національної конкурентоспроможності / Т. П. Вахненко // Економіка і прогнозування. - 2006. - № 1. - С. 42-61.
16. Виханський О. С. Стратегическое управление : [учеб. для студентов по специальности и направлению „Менеджмент”] / О. С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Гардарика, 1998. - 292 с.
17. Вітер І. І. Підвищення конкурентоспроможності продукції як передумова інтеграції України в європейський економічний простір / І. І. Вітер // Проблемы внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций : региональный аспект. Сборник научных трудов. Ч. II. - Донецк: ДонНУ, 2004 – С. 468-469.
18. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : [підруч.] / А. В. Войчак. - К. : КНЕУ, 1998. - 268 с.
19. Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації / Г. Волинський // Економіка України. - 2006. - № 12. - С. 68-72.
20. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : [учебн. для студ. вузов, обучающихся по специальности 061100 „Менеджмент орг.”] / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М. : Омега-Л, 2004 (ОАО Ярослав. полигр. комб.). - 465, [1] с.
21. Геєць В. М. Трансформаційні перетворення / В. М. Геєць, Б. Є. Кваснюк // Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / [В. М. Геєць, В. П. Александрова, Т. І. Артьомова та ін.] ; ред. В. М. Геєць. - К. : Інститут економічного прогнозування НАН України ; Фенікс, 2003. - 1008 с.
22. Генералова Ю. В., Кульбака Н. О. Інноваційний аспект економічного зростання / Ю. В. Генералова, Н. О. Кульбака // Наукові праці ДонНТУ. Сер. Економічна. - 2005. - Вип. 97. - С. 20-25.
23. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебн. [для экон. специальностей вузов]. - [3-е изд. перераб. и доп.]. - М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 501 с.
24. Гибкость предприятия определяется используемым инструментарием

[Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.pcweek.ru>.

25. Голубков Е. П. Маркетинг : словарь - справочник / Е. П. Голубков. - М. : Дело, 2000. - 440 с.
26. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала : Опыт лучших пром. фирм США, Японии и стран Зап. Европы / В. В. Гончаров. - М. : МП „Сувенир”, 1993. - 487, [1].
27. Гречан А. П. Інноваційне партнерство як чинник розвитку інноваційної інфраструктури економіки України / А. П. Гречан // Проблеми науки. – 2005. - № 8. – С. 25-29.
28. Гречан А. П. Інноваційний потенціал промислового підприємства і вплив зовнішніх можливостей на його реалізацію / А. П. Гречан // Економіка і держава. – 2005. - № 12. – С. 50-51.
29. Гречан А. П. Особливості інноваційної стратегії України / А. П. Гречан // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – Донецк: ДонНУ. – 2004. – Ч. 1. – С. 322-324.
30. Гречан А. П. Стратегічні альтернативи інноваційного розвитку промислових підприємств / А. П. Гречан // Економіка і держава. – 2005. - № 9. – С. 45-47.
31. Гречан А. П. Теоретико-методологічні основи розвитку підприємств легкої промисловості на інноваційних засадах / А. П. Гречан. - К.: КНУТД, 2005. – 208 с.
32. Гречан А. П. Методологічні основи розвитку легкої промисловості на інноваційних засадах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.07.01 „Економіка промисловості” / А. П. Гречан. - Донецьк, 2006. – 34 с.
33. Денисенко М. П. Теоретичні засади інноваційного розвитку економіки України / М. П. Денисенко, А. П. Гречан // Інвестиційно-інноваційна стратегія розвитку національної економіки. – К.: Об'єд. ін-т економіки НАН України. – 2004. – С. 105-109.
34. Денисенко М. П. Теоретичні основи структурно-інноваційної моделі економічного зростання / М. П. Денисенко, А. П. Гречан // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2005. – Вип. 1. – С. 8-23.
35. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке = Management Challenges for the 21st Century / Питер Ф. Друкер ; [Пер. с англ. Н. М. Макаровой]. - М. [и др.] : Вильямс, 2000. - 270 с.
36. Дынкин А. Нелинейная инновационная модель: не принять, значит,

- проиграть [Электронный ресурс] / А. Дынкин, О. Сироткин, А. Уткин. - Режим доступа : <http://www.rhr.ru/index/jobmarket/foreign/8080,0.html>.
37. Закон України „Про інноваційну діяльність” від 4 липня 2002 року № 40-IV із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
38. Закон України „Про наукову та науково-технічну діяльність” від 01.12.1998 року із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
39. Закон України „Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності” від 18 лютого 1992 року № 2132-12 із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>.
40. Закон України „Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” від 16 січня 2003 року № 433-IV із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
41. Закон України „Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки” від 11 липня 2001 року № 2623-III із змінами [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
42. Закон України „Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків” від 16 липня 1999 року № 991-XIV із змінами і доповненнями [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws>.
43. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / [Л. І. Федулова, В. П. Александрова, Ю. М. Бажал та ін.] ; ред. Л. І. Федулова. - К. : Основа, 2005. - 550 с.
44. Іспарян Г. І. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку / Г. І. Іспарян, А. К. Нгуен // Легка промисловість. - 1999. - № 1-2. - С. 66-67.
45. К ІРО готовятся 60 украинских компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://korrespondent.net/business>.
46. Как оценивать инвестиции в персонал [Электронный ресурс] // Финансовый директор. - 2004. - № 6. - Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_2585.
47. Кальніченко Л. Ф. Актуальні проблеми підвищення ефективності процесу реструктуризації підприємств в Україні / Л. Ф. Кальніченко // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 1999. - № 10. – С. 59-60.
48. Каплан Р. С. Стратегические карты : трансформация нематер. активов в матер. результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; [пер. с англ.

- М. Павлова]. - М. : Олимп-Бизнес, 2005 (ОАО Тип. Новости). – 482 с.
- 49.Каплински Р. Распространение положительного влияния глобализации. Какие выводы можно сделать на основании анализа цепочки накопления стоимости? / Каплински Р. ; пер. с англ. - М. : ГУ ВШЭ, 2002. - 68 с. (Препринт W5 / 2002 / 03).
- 50.Лапко О. О. Сутність інноваційної моделі розвитку / О. О. Лапко // Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / [Федулова Л. І., Александрова В. П., Бажал Ю. М. та ін.] ; ред. Л. І. Федулова. - К. : Основа, 2005. - 550 с.
- 51.Лапко О. О. Сутність та основні риси економіки знань / О. О. Лапко // Україна у вимірі економіки знань / [Геєць В. М., Александрова В. П., Бажал Ю. М. та ін.] ; ред. В. М. Геєць. - К. : Основа, 2006. - 588 с.
- 52.Лапко О. О., Александрова В. П. Науково-технічний потенціал та його розвиток / О. О. Лапко, В. П. Александрова // Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / [Геєць В. М., Александрова В. П., Артёмова Т. І. та ін.] ; ред. В. М. Геєць. - К. : Інститут економічного прогнозування НАН України ; Фенікс, 2003. – 1008 с.
- 53.Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции / Генрих Лемке. - М. : Издательство „Дело и Сервис”, 2006. - 400 с.
- 54.Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2000. - 390 с.
- 55.Лук'яненко Д. Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації / [Д. Г. Лук'яненко, О. Г. Білорус, Б. В. Губський та ін.] ; Д. Г. Лук'яненко (ред.). - К. : КНЕУ, 2001. - 538 с.
- 56.Лучшие инструменты управления компанией [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.v-ratio.ru>.
- 57.Ляшенко О. Теорія нового економічного росту : розвиток через інновації / Оксана Ляшенко, Наталія Тарнавська // Вісник Тернопільського національного університету. - 2007. - № 5. - С. 255-260.
- 58.Масштабей В. Я. Экспортный маркетинг / В. Я. Масштабей. - К. : Вид-во „Хвиля-Прес”, 1995. - 244 с.
- 59.Международный маркетинг : учеб. пособие [для студентов, обучающихся по экон. специальностям и направлениям] / [Перцовский Н. И. и др.] ; под ред. Н. И. Перцовского. - М. : Высшая школа, 2001. - 239 с.
- 60.Менеджмент организации : учеб. пособие / Гос. акад. управления им. С. Орджоникидзе ; [Румянцева З. П. и др.] ; под ред. З. П. Румянцевой,

- Н. А. Саломатина. - М. : ИНФРА-М, 1995. - 429 с.
61. Менеджмент XXI века. Когда-нибудь мы все будем так управлять / [под ред. С. Чоудхари] ; пер. с англ. - М. : ИНФРА-М, 2002. - 448 с.
62. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури ; общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко ; пер. с англ. [Акад. нар. хоз-ва, Высш. шк. междунар. бизнеса]. - М. : Дело, 1992. - 701 с.
63. Механізми переходу економіки України на інноваційну модель розвитку: Моногр. / [О. І. Амоша, С. М. Кацура, Т. В. Щетілова, В. Г. Бурим, В. П. Вишневецький]; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк, 2002. — 108 с.
64. Мильнер Б. З. Теория организаций : Курс лекций [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. „Менеджмент”] / Б. З. Мильнер. - М. : ИНФРА-М, 1998. - 334 с.
65. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. Т. Виноградова и др. ; [под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского]. - СПб. [и др.] : Питер, 2001. - 688 с. - (Теория и практика менеджмента).
66. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов - М. : Альфа-Пресс, 2004 (ПИК ВИНТИ). - 159, [1] с.
67. Михальський В. Сучасний стан фондового ринку України крізь призму процесів глобалізації у світовій економіці / В. Михальський // Ринок цінних паперів України. – 2007. - № 7-8. – С. 29-38.
68. Мізерна Т. Про реструктуризацію підприємств / Т. Мізерна // Економіка України. – 1999. - № 2. – С. 86-94.
69. Моисеева Н. В. Потребительские инновации в рыночной экономике / Н. В. Моисеева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2006. - № 1 (51). - С. 25-28.
70. Наукова та інноваційна діяльність в Україні. Статистичний збірник. - К. : ДП „Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України”. - 2007. – 345 с.
71. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. - К. : ТОВ „УВПК ЕксОб”, 2004. - 560 с.
72. Нізалов Д. В. Основні напрями структурної реорганізації промислових підприємств України / Д. В. Нізалов // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 1997. - № 8. – С. 66-68.
73. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. - К. : МАУП, 2000. - 128 с.
74. Павленко А. Ф. Маркетинг : підруч. / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. - К. :

КНЕУ, 2003. – 246 с.

75. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / В. А. Павлова. - Д. : Видавництво ДУЕП, 2006. - 276 с.
76. Паладій М. Конкурентоспроможність інтелектуальної власності України / М. Паладій // Конкуренція. - 2005. - № 2. - С. 2.
77. Панченко Є. Менеджмент операційний / Є. Панченко, Н. Тарнавська / Економічна енциклопедія: у 3 т. / С. В. Мочерний (гол. ред.). – К.: Видавничий центр „Академія”, 2000-2002. Т. 2: К (концентрація капіталу) – П (портфельний аналіз). – 2001. – С. 307-308.
78. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. - К. : КНТЕУ, 2002. - 301 с.
79. Педько А. Игры олигархов / А. Педько // Фондовый рынок. – 2008. - № 19. - С. 6-8.
80. Пикалова М. Российские компании вкладывают в персонал меньше, а получают - больше [Электронный ресурс] / М. Пикалова. - Режим доступа: <http://www.rb.ru/career/knowledge/jobmarket/2008/02/20/185917.html>.
81. Пирожков С. І. Проблеми прискорення інноваційного розвитку / С. І. Пирожков // Економіст. - 2005. - № 4. - С. 31.
82. Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу в промисловості: Моногр. / [О. І. Амоша, М. І. Іванов, Л. Т. Хижняк, М. Д. Прокопенко, І. П. Булеєв]; Ін-т економіки пром-сті НАН України. — Донецьк, 2004. — 396 с.
83. Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз : міжнародний рух капіталу [Аналітична записка за матеріалами Дев'ятої міжнар. наук. конф.]. - Вісник Тернопільської академії народного господарства. - 2005. - № 1. - С. 175-194.
84. Пушкар Р. М. Менеджмент : теорія та практика : підр. [для студ. вищих навч. закл.]. / Пушкар Роман Михайлович, Тарнавська Наталія Петрівна. – 3-е вид., перероб. і доп. - Тернопіль : Карт-бланш, 2005. – 486 с.
85. Радыгин А. Корпоративное управление: ограничения, противоречия и особенности регулирования / А. Радыгин // Проблемы теории и практики управления. - 2004. - № 2. - С. 90-97.
86. Рубин Ю. Б. Инновационная модель конкурентной разведки [Электронный ресурс]. / Ю. Б. Рубин, А. А. Горделян. - Режим доступа : <http://www.rscip.ru/loaded/gordelyanweb.doc>.
87. Светушков С. Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях : учеб.-метод. пособие / С. Г. Светушков ;

- С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов, каф. маркетинга. - СПб. : Изд-во С.-Петербург. гос. ун-та экономики и финансов, 1997. - 106 с.
- 88.Світовий досвід підтримки інноваційної діяльності / Українська асоціація інвестиційного бізнесу [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.uaib.com.ua/files/articles/204/12_4.pdf.
- 89.Сливотски А. Миграция ценности : что будет с вашим бизнесом послезавтра? / Андриан Сливотски ; пер. с англ. А. Шапошниковой. - Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2006 (М. : Типография „Новости”). - 412 с.
- 90.Статистичний щорічник України за 2012 рік / Держкомітет статистики України; за ред. О. Г. Осауленка. - К. : Видавництво „Консультант”, 2013. - 567 с.
- 91.Стефік Марк Прориви. Історії та стратегії радикальних новацій / Марк Стефік, Б. Стефік ; пер. з англ. Д. Конарева, Л. Савицька. - К., Видавництво Олексія Капусти (підрозділ Агенції „Стандарт”), 2005. – 322 с.
- 92.Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник / за ред. д. е. н., проф. Л. І. Федулової. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 536 с.
- 93.Тарнавська Н. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності суб’єктів господарювання України / Наталія Тарнавська // Економіст. - 2007. - № 10. - С. 56-61.
- 94.Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учеб. для вузов по экон. специальностям] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
- 95.Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: эксклюзивные технологии формирования стратегии повышения конкурентоспособности организации (теория, методика, практика) : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. - М. : ЭКСМО, 2004 (ГУП ИПК Ульян. Дом печати). - 541 с.
- 96.Хименко О. Україна інноваційна: реалії чи обрій? / О. Хименко // Зовнішньоекономічний кур’єр. - 2006. - № 1-2. - С. 2-10.
- 97.Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Ричард Х. Холл ; [пер. с англ. Е. Нестерова, Т. Принцева]. - СПб. [и др.] : Питер, 2001. - 509 с.
- 98.Хруцкий В. Е. Современный маркетинг : настол. кн. по исслед. рынка : учеб. пособие по маркетингу [для студентов вузов гуманитар. профиля и учреждений доп. образования] / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. - [2-е изд., перераб. и доп.]. - М. : Финансы и статистика, 2002. - 528 с.

- 99.Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси : пер. с англ. - Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. - С. 104-105.
100. Dean B. V. Strategic Management: Methods and Studies / B. V. Dean, J. C. Cassidy. - B.V. : Elsevier Science Publishers, 1990. - 53 p.
101. Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme implementation „Creation supportive environment for innovative development and knowledge-based competitiveness”. Synopsis of good practices in facilitating the generation and diffusion of innovation. (Geneva, 5-7 December 2007) [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.unece.org/ceci>.
102. Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme implementation „Promoting an enabling environment for efficient financial intermediation in support of innovative development”. (Geneva, 5-7 December) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unece.org/ceci>.
103. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis / R. M. Grant. - [2nd edn.]. - Cambridge, MA : Basil Blackwell, 1995.
104. Human Development Index // Human Development Report 2006 [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://hdr.undp.org/hdr2006/statistics/documents/hdi2004.pdf>.